

Sumario

SUMARIO	1
A ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	3
A.1 Análisis Gráfico de masas patrimoniales	9
A.2 Análisis Situación de Equilibrio Patrimonial	10
A.3 Análisis Capital Circulante	11
A.4 Análisis de Liquidez.....	12
A.5 Análisis de Solvencia	12
A.6 Análisis de Rotaciones.....	13
A.7 Análisis de Rentabilidad.....	13
A.8 Análisis Económico	15
A.9 Análisis del Apalancamiento Financiero	15
A.10 Cuenta de Explotación en Base 100 (% sobre ventas).....	16
A.11 Análisis Estático del Balance en Cifras y Base 100	18
B ESTUDIO DE MERCADO	25
B.1 Plantilla utilizada para la elaboración del estudio de mercado.....	25
C PROCESOS IMPLANTADOS	27
C.1 Asociados: Dar de alta, instalar, modificar y baja.....	27
C.2 Control de las vacaciones de los empleados	29
C.3 Redefinición del proceso de implantación de mejoras.	29
C.3.1 Documento a rellenar en la descripción de la mejora.....	29
C.4 Plantilla para el seguimiento de las incidencias	32
C.5 Plantillas para la recopilación de información de los asociados.....	32
C.6 Procesos para la búsqueda de sinergias de grupo	38
C.7 Información a entregar a los asociados.....	39
D PLAN DE EXPANSIÓN	42
E COSTE DEL PROYECTO	46



Balance de situación		
Empresa: CONFIDENCIAL	ACTIVO	
Periodo: De Apertura a Diciembre	Empresa: 129 (Euros) 2006	
B) INMOVILIZADO		
I. Gastos Establecimiento		1.151,21
2010000 GASTOS DE IER ESTABLECIMIENTO		1.151,21
II. Inmovilizado material		
2020000 Inmuebles, maquinaria y equipo		2.000,00
2020100 Inmuebles		2.000,00
2020200 Maquinaria y equipo		0,00
2020300 Vehículos		0,00
2020400 Mobiliario		0,00
2020500 Herramientas		0,00
2020600 Instalaciones		0,00
2020700 Mobiliario de oficina		0,00
2020800 Herramientas de trabajo		0,00
2020900 Instalaciones de transporte		0,00
2021000 Mobiliario de oficina		0,00
2021100 Herramientas de trabajo		0,00
2021200 Instalaciones de transporte		0,00
2021300 Mobiliario de oficina		0,00
2021400 Herramientas de trabajo		0,00
2021500 Instalaciones de transporte		0,00
2021600 Mobiliario de oficina		0,00
2021700 Herramientas de trabajo		0,00
2021800 Instalaciones de transporte		0,00
2021900 Mobiliario de oficina		0,00
2022000 Herramientas de trabajo		0,00
2022100 Instalaciones de transporte		0,00
2022200 Mobiliario de oficina		0,00
2022300 Herramientas de trabajo		0,00
2022400 Instalaciones de transporte		0,00
2022500 Mobiliario de oficina		0,00
2022600 Herramientas de trabajo		0,00
2022700 Instalaciones de transporte		0,00
2022800 Mobiliario de oficina		0,00
2022900 Herramientas de trabajo		0,00
2023000 Instalaciones de transporte		0,00
2023100 Mobiliario de oficina		0,00
2023200 Herramientas de trabajo		0,00
2023300 Instalaciones de transporte		0,00
2023400 Mobiliario de oficina		0,00
2023500 Herramientas de trabajo		0,00
2023600 Instalaciones de transporte		0,00
2023700 Mobiliario de oficina		0,00
2023800 Herramientas de trabajo		0,00
2023900 Instalaciones de transporte		0,00
2024000 Mobiliario de oficina		0,00
2024100 Herramientas de trabajo		0,00
2024200 Instalaciones de transporte		0,00
2024300 Mobiliario de oficina		0,00
2024400 Herramientas de trabajo		0,00
2024500 Instalaciones de transporte		0,00
2024600 Mobiliario de oficina		0,00
2024700 Herramientas de trabajo		0,00
2024800 Instalaciones de transporte		0,00
2024900 Mobiliario de oficina		0,00
2025000 Herramientas de trabajo		0,00
2025100 Instalaciones de transporte		0,00
2025200 Mobiliario de oficina		0,00
2025300 Herramientas de trabajo		0,00
2025400 Instalaciones de transporte		0,00
2025500 Mobiliario de oficina		0,00
2025600 Herramientas de trabajo		0,00
2025700 Instalaciones de transporte		0,00
2025800 Mobiliario de oficina		0,00
2025900 Herramientas de trabajo		0,00
2026000 Instalaciones de transporte		0,00
2026100 Mobiliario de oficina		0,00
2026200 Herramientas de trabajo		0,00
2026300 Instalaciones de transporte		0,00
2026400 Mobiliario de oficina		0,00
2026500 Herramientas de trabajo		0,00
2026600 Instalaciones de transporte		0,00
2026700 Mobiliario de oficina		0,00
2026800 Herramientas de trabajo		0,00
2026900 Instalaciones de transporte		0,00
2027000 Mobiliario de oficina		0,00
2027100 Herramientas de trabajo		0,00
2027200 Instalaciones de transporte		0,00
2027300 Mobiliario de oficina		0,00
2027400 Herramientas de trabajo		0,00
2027500 Instalaciones de transporte		0,00
2027600 Mobiliario de oficina		0,00
2027700 Herramientas de trabajo		0,00
2027800 Instalaciones de transporte		0,00
2027900 Mobiliario de oficina		0,00
2028000 Herramientas de trabajo		0,00
2028100 Instalaciones de transporte		0,00
2028200 Mobiliario de oficina		0,00
2028300 Herramientas de trabajo		0,00
2028400 Instalaciones de transporte		0,00
2028500 Mobiliario de oficina		0,00
2028600 Herramientas de trabajo		0,00
2028700 Instalaciones de transporte		0,00
2028800 Mobiliario de oficina		0,00
2028900 Herramientas de trabajo		0,00
2029000 Instalaciones de transporte		0,00
2029100 Mobiliario de oficina		0,00
2029200 Herramientas de trabajo		0,00
2029300 Instalaciones de transporte		0,00
2029400 Mobiliario de oficina		0,00
2029500 Herramientas de trabajo		0,00
2029600 Instalaciones de transporte		0,00
2029700 Mobiliario de oficina		0,00
2029800 Herramientas de trabajo		0,00
2029900 Instalaciones de transporte		0,00

Tabla A.2: Balance de situación. Activo parte 1



Cuentas de Balance de Situación		Balance de Situación	
Cuentas de Balance de Situación		Cuentas de Balance de Situación	
Cuentas de Balance de Situación		Cuentas de Balance de Situación	
4100000	4100000	4100000	4100000
4100001	4100001	4100001	4100001
4100002	4100002	4100002	4100002
4100003	4100003	4100003	4100003
4100004	4100004	4100004	4100004
4100005	4100005	4100005	4100005
4100006	4100006	4100006	4100006
4100007	4100007	4100007	4100007
4100008	4100008	4100008	4100008
4100009	4100009	4100009	4100009
4100010	4100010	4100010	4100010
4100011	4100011	4100011	4100011
4100012	4100012	4100012	4100012
4100013	4100013	4100013	4100013
4100014	4100014	4100014	4100014
4100015	4100015	4100015	4100015
4100016	4100016	4100016	4100016
4100017	4100017	4100017	4100017
4100018	4100018	4100018	4100018
4100019	4100019	4100019	4100019
4100020	4100020	4100020	4100020
4100021	4100021	4100021	4100021
4100022	4100022	4100022	4100022
4100023	4100023	4100023	4100023
4100024	4100024	4100024	4100024
4100025	4100025	4100025	4100025
4100026	4100026	4100026	4100026
4100027	4100027	4100027	4100027
4100028	4100028	4100028	4100028
4100029	4100029	4100029	4100029
4100030	4100030	4100030	4100030
4100031	4100031	4100031	4100031
4100032	4100032	4100032	4100032
4100033	4100033	4100033	4100033
4100034	4100034	4100034	4100034
4100035	4100035	4100035	4100035
4100036	4100036	4100036	4100036
4100037	4100037	4100037	4100037
4100038	4100038	4100038	4100038
4100039	4100039	4100039	4100039
4100040	4100040	4100040	4100040
4100041	4100041	4100041	4100041
4100042	4100042	4100042	4100042
4100043	4100043	4100043	4100043
4100044	4100044	4100044	4100044
4100045	4100045	4100045	4100045
4100046	4100046	4100046	4100046
4100047	4100047	4100047	4100047
4100048	4100048	4100048	4100048
4100049	4100049	4100049	4100049
4100050	4100050	4100050	4100050
4100051	4100051	4100051	4100051
4100052	4100052	4100052	4100052
4100053	4100053	4100053	4100053
4100054	4100054	4100054	4100054
4100055	4100055	4100055	4100055
4100056	4100056	4100056	4100056
4100057	4100057	4100057	4100057
4100058	4100058	4100058	4100058
4100059	4100059	4100059	4100059
4100060	4100060	4100060	4100060
4100061	4100061	4100061	4100061
4100062	4100062	4100062	4100062
4100063	4100063	4100063	4100063
4100064	4100064	4100064	4100064
4100065	4100065	4100065	4100065
4100066	4100066	4100066	4100066
4100067	4100067	4100067	4100067
4100068	4100068	4100068	4100068
4100069	4100069	4100069	4100069
4100070	4100070	4100070	4100070
4100071	4100071	4100071	4100071
4100072	4100072	4100072	4100072
4100073	4100073	4100073	4100073
4100074	4100074	4100074	4100074
4100075	4100075	4100075	4100075
4100076	4100076	4100076	4100076
4100077	4100077	4100077	4100077
4100078	4100078	4100078	4100078
4100079	4100079	4100079	4100079
4100080	4100080	4100080	4100080
4100081	4100081	4100081	4100081
4100082	4100082	4100082	4100082
4100083	4100083	4100083	4100083
4100084	4100084	4100084	4100084
4100085	4100085	4100085	4100085
4100086	4100086	4100086	4100086
4100087	4100087	4100087	4100087
4100088	4100088	4100088	4100088
4100089	4100089	4100089	4100089
4100090	4100090	4100090	4100090
4100091	4100091	4100091	4100091
4100092	4100092	4100092	4100092
4100093	4100093	4100093	4100093
4100094	4100094	4100094	4100094
4100095	4100095	4100095	4100095
4100096	4100096	4100096	4100096
4100097	4100097	4100097	4100097
4100098	4100098	4100098	4100098
4100099	4100099	4100099	4100099
4100100	4100100	4100100	4100100

Figura A.1: Balance de situación. Activo parte 2



A.1 Análisis Gráfico de masas patrimoniales

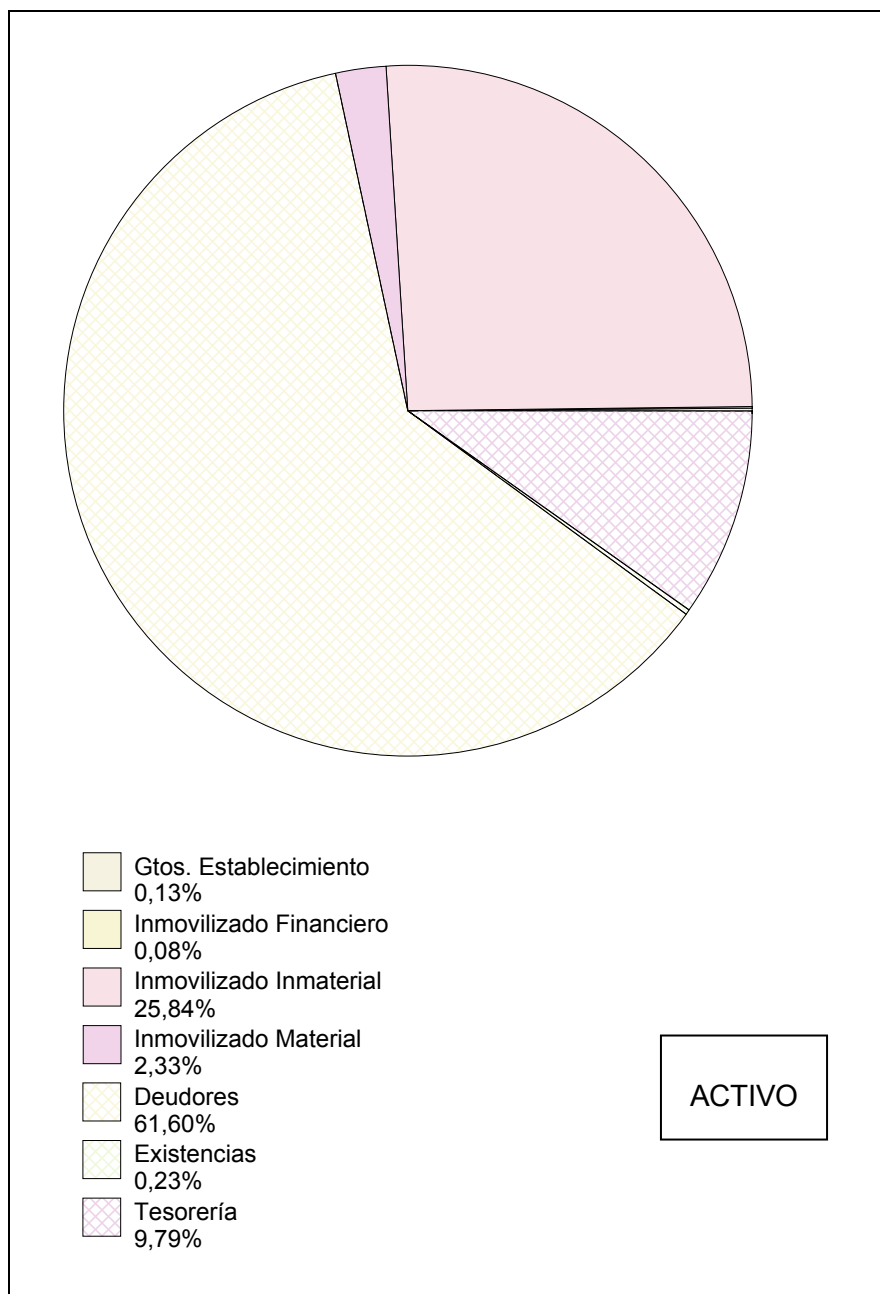


Figura A.2: Análisis del Activo de la empresa



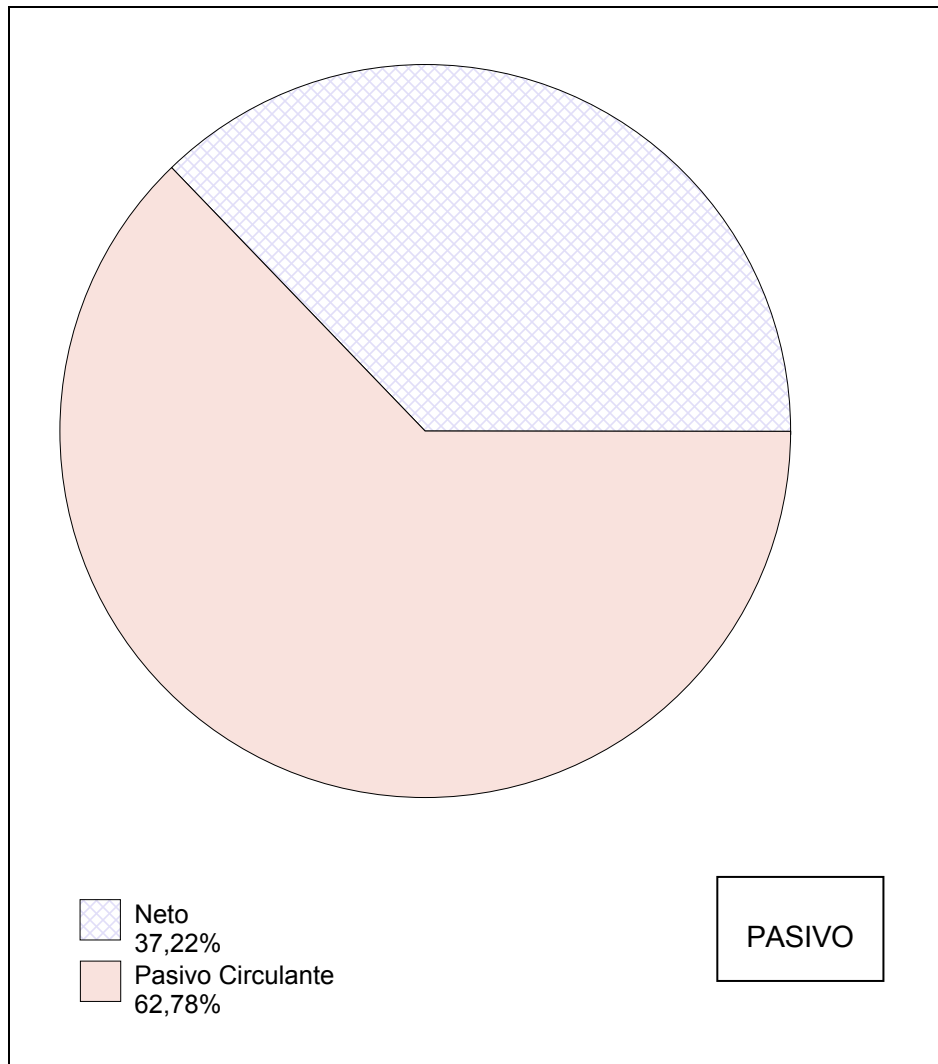


Figura A.3: Análisis del Pasivo de la empresa

A.2 Análisis Situación de Equilibrio Patrimonial

La empresa se encuentra en **situación de Estabilidad Normal ($A=P+N$)**. Aunque conviene observar que más del 50 % de su activo esta financiado por recursos ajenos, concretamente el 62,78 % y el resto un 37,22% por recursos propios. Recordemos que el equilibrio patrimonial teórico es de 50 % y 50 %.



A.3 Análisis Capital Circulante

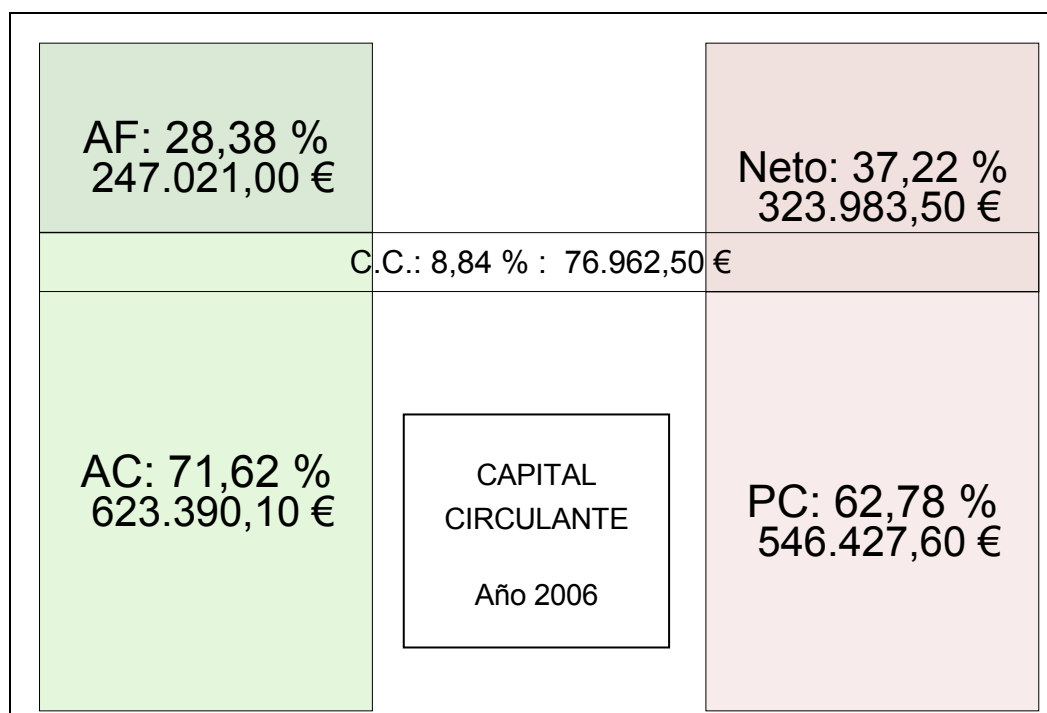


Figura A.4: Desglose del Capital Circulante de la empresa

La empresa cuenta con 76.962,48 € de Capital Circulante o Fondo de Maniobra, lo cual supone un 8,84 % del Total de Activo. En principio tiene **suficiente liquidez**, ya que puede hacer frente a sus 546.427,59 € de deudas a Corto Plazo al contar con 623.390,07 € de Activos a Corto Plazo compuestos por:

- 2.000,00 € en Existencias (0,32 % del AC y un 0,23 % Activo Total).
- 536.154,59 € en Deudores (86,01 % del AC y un 61,60 % Activo Total).
- 0,00 € en Inversiones Financieras Temp. (0,00 % del AC y un 0,00 % Activo Total).
- 0,00€ en Acciones propias a C.P. (0,00 % del AC y un 0,00 % Activo Total).
- 85.235,48 € en Tesorería (13,67 % del AC y un 9,79 % Activo Total).

Con este Capital Circulante, la empresa dispone de 31,04 Días de autonomía soportando su gasto medio diario de Explotación que asciende a 2.479,61 € diarios. Durante los cuales puede realizar ventas sin necesidad de obtener más recursos.



A.4 Análisis de Liquidez

Liquidez General: La Ratio de Liquidez General es 1,14 (entre 1 y 2) por lo cual **la empresa es capaz de hacer frente a su Pasivo Circulante** (546.427,59 €) con su Activo Circulante (623.390,07€).

Liquidez Inmediata: El valor de esta ratio es 1,14 (mayor que 1) de lo que se desprende que la empresa tiene **una adecuada liquidez inmediata**, pudiendo incurrir en la situación de tener **activos circulantes ociosos**.

Ratio de Tesorería o Acid Test: El valor de esta ratio es 0,16 (entre 0,1 y 0,3) por lo cual se puede decir que la empresa tiene un **nivel de tesorería correcto**, al contar con 85.235,48€ de tesorería (9,79% del Total de Activo) y 0,00€ de inversiones financieras temporales (0,00% del Total de Activo).

A.5 Análisis de Solvencia

Ratio de Solvencia Estricta: El valor de esta ratio es 1,14 (menor que 1,5) por lo cual se puede decir que la empresa **puede llegar a tener problemas de solvencia** que debería corregir. **Al contar tan sólo con 1,14 €** de Activo circulante por cada Euro de Pasivo Circulante.

Ratio de Garantía: El valor de esta ratio es 1,18 (entre 1 y 2) de lo que se desprende que la empresa puede estar **demasiado vinculada a sus acreedores**, en este caso el grado de dependencia con respecto a los acreedores es del 62,78 % (un grado de dependencia mayor al 70 % se considera peligrosísimo para la estabilidad financiera de la empresa) y su grado de autonomía del 37,22%. En principio, cualquier empresa deberá mantener su equilibrio financiero, evitando llegar a alcanzar un grado de dependencia de los acreedores del 70 %.

Ratio de Consistencia: Esta **situación** en principio es **un tanto peligrosa**, ya que aún contando con un capital circulante positivo de 76.962,48 €, la empresa tiene una:

- **Peligrosa estructura financiera:** al financiar su activo en un 62,78 % con recursos ajenos a CP.
- **Estructura económica:** La empresa cuenta con un porcentaje de activo circulante del 71,62 % sobre el total de activo, lo cual en principio (salvo en ciertos sectores de



actividad), no permite que la empresa tenga una sólida estructura económica (activo fijo) sobre la cual generar una futura riqueza.

Ratio de Estabilidad: El valor de esta ratio es 0,76 (menor que 1) de lo que se deduce que la **empresa tiene capacidad para inmovilizar recursos permanentes** y disponer de un Fondo de Maniobra positivo de 76.962,48 €. Aunque podrá poner en **peligro su estabilidad Financiera** al estar financiándose en un 62,78 % con Fondos ajenos.

Ratio de Endeudamiento: El valor de esta ratio es 1,69 por lo que la empresa está en una **situación financiera peligrosa**, al financiarse en un 62,78 % por recursos ajenos y sólo en un 37,22% por recursos propios.

Ratio de Calidad de la deuda: El valor de esta ratio es 1,00 (mayor a 0,5) de lo cual se deduce que la **Calidad de la deuda es Mala** ya que el porcentaje de la deuda a C.P. (tendrá un vencimiento inferior a un año) es del 100,00 % sobre el total de la deuda.

Ratio de Capacidad de Devolución de Préstamos: La empresa **no tiene préstamos concedidos**. Genera un Cash-Flow Neto de - 11.826,43 € por periodo, con los cuales poder hacer frente a los futuros préstamos.

A.6 Análisis de Rotaciones

Rotación del Activo Fijo: Recordemos que cuanto mayor sea este valor tanto más eficiente es la empresa, ya que nos indica las veces que se ha utilizado el activo Fijo en la obtención de ventas. En este periodo, la **rotación del Activo Fijo ha sido de 3,05** por lo cual podemos decir que por cada Euro que le empresa mantiene en su activo fijo ha realizado 3,05 € de ventas.

Rotación del Activo Circulante: La **rotación del Activo circulante es 1,21**, es decir por cada Euro que la empresa mantiene en su activo circulante ha realizado 1,21 € de ventas.

Rotación del Neto: La **rotación del Neto es 2,33**, por lo cual podemos decir que el importe de las ventas ha superado 2,33 veces el importe de los fondos propios, o lo que es lo mismo, se han vendido 2,33 € por cada euro de fondos propios.

A.7 Análisis de Rentabilidad

Rentabilidad Económica: La empresa tiene un rendimiento o rentabilidad económica negativa de - 28,23 %, es decir, por cada 100 € que la empresa ha mantenido de inversión en el Activo durante este periodo ha obtenido - 28,23 € de Pérdida (B.A.I.I. negativo). En



este caso se puede decir que el resultado obtenido por la estructura económica de la empresa, el cual viene determinado por el B.A.I.I. (Ingresos de Explotación - Gastos de Explotación) es de - 245.684,32 €, esto indica que la empresa tiene un ciclo de explotación deficitario que debe corregir, ya que para la consecución de los 753.721,34 € de Ingresos de Explotación ha incurrido en 999.405,66 € de Gastos de Explotación los cuales representan un 132,60 % del total de Ingresos de Explotación, de todo esto se desprende que la empresa se mueve con un margen negativo en su Ciclo de Explotación de - 32,60 % (por cada 100 € de Ingresos de Explotación la empresa obtiene - 32,60 € de pérdida de explotación).

Rentabilidad Financiera: La empresa tiene un **Beneficio antes de Impuestos (Rto. actividades ordinarias) de - 245.614,21 €**, por lo cual tiene una rentabilidad Financiera negativa de - 75,81 %. De lo anterior se puede deducir que el coste de la estructura financiera de la empresa (el cual viene medido por el B.A.I. (Rto de actividades ordinarias)), podría ser demasiado elevado, esto ocurrirá cuando siendo el B.A.I.I. positivo (Rto. de la Estructura Económica de la empresa es positivo) nos encontremos con un B.A.I. negativo (Rto. teniendo en cuenta la estructura financiera) si este fuera el caso, se debería pensar en aliviar el coste financiero de la empresa pudiendo elegir entre varias opciones, de entre las que destacamos:

- Buscar unas fuentes financieras más económicas como pueden ser préstamos a menor interés, financiarse en mayor medida de los proveedores (financiación sin coste), etc...
- Amortizar deuda: por medio de la amortización de deuda (siempre y cuando esta no esté grabada por alguna cláusula de amortización anticipada) se pagarán menos intereses (se deberá comprobar que el ahorro en el coste financiero sea suficiente como para que el B.A.I. sea positivo), no obstante esta opción hará que la empresa se deshaga de medios líquidos lo cual podría poner en peligro su situación de Liquidez, esta opción se puede llevar a cabo de 2 formas:
 - Si la empresa cuenta con suficiente Capital Circulante o Fondo de Maniobra: podrá amortizar deuda con coste financiero (Ej. préstamos) en una cuantía inferior al Capital Circulante o Fondo de Maniobra, con lo cual se podrá asegurar la estabilidad de la empresa.
 - Otra opción, sería realizar aportaciones de los socios: para amortizar deuda con coste, esta opción si bien, hará que disminuya el coste financiero de la empresa, también provocará una disminución en la rentabilidad de los accionistas.



Rentabilidad del Accionista: La empresa no ha retribuido sus capitales, al no repartir dividendos.

A.8 Análisis Económico

Ratio de Morosidad: La empresa ha tenido unas pérdidas de créditos incobrables de 14.500,00 € lo que supone un 1,92 % de las ventas.

Beneficio Neto sobre las Ventas: El Margen que la empresa ha obtenido sobre las ventas ha sido del - 15,73 %. Es decir, por cada 100 € de ventas, obtiene - 15,73 € de **Pérdida Neta**.

A.9 Análisis del Apalancamiento Financiero

Rentabilidad interna de los capitales Invertidos: La empresa ha obtenido un B.A.I.I. (beneficio antes de intereses e impuestos) de - 245.684,32 € lo que supone una rentabilidad de los capitales invertidos negativa del - 28,23 %. En principio si la empresa se endeuda más, **el Beneficio de las actividades Ordinarias empeoraría** (B.A.I.I. - Gastos financieros) al incrementar los gastos financieros por lo cual a la **empresa no le conviene endeudarse más**.

Rentabilidad interna de los Fondos Propios: La empresa ha obtenido un B.A.I de - 245.614,21 € obteniendo una **rentabilidad de los fondos Propios del - 75,81 %**. Es decir, por cada 100 € de Fondos Propios, obtiene - 75,81 € de pérdidas.

Efecto Amplificación: Este efecto mide el incremento de rentabilidad sufrido por los Fondos propios al usar capitales ajenos, en nuestro caso, el incremento es negativo - 47,58 %. Por lo cual, **no conviene endeudarse más**, ya que esto en un principio, hará que la rentabilidad de los capitales propios disminuya aún más. En nuestro caso se pasa de tener una rentabilidad interna de capitales invertidos de - 28,23 % a una rentabilidad interna de los Fondos Propios de - 75,81 %.

Factor de Riesgo: El valor de este factor es 1,69 lo cual significa que la empresa está en una **situación financiera peligrosa**, ya que la empresa se está financiado en un 62,78 % por recursos ajenos y sólo en un 37,22% por recursos propios.



A.10 Cuenta de Explotación en Base 100 (% sobre ventas)

	Importe	% Sobre Ventas
Ventas	753.721,34 €	100,00 %
Importe neto de la Cifra de Negocios	753.721,34 €	100,00 %
Otros ingresos de Explotación	0,00 €	0,00 %
Costes	999.405,66 €	132,60 %
Consumos de Explotación	69.753,46€	9,25 %
Sueldos y Salarios	336.064,44€	44,59 %
Cargas Sociales	86.248,73 €	11,44 %
Amortizaciones	92.245,70 €	12,24 %
Var. Provisiones de Tráfico	14.500,00 €	1,92 %
Otros Gastos de Explotación	400.593,33 €	53,15 %
B.A.I.I	- 245.684,32 €	- 32,60 %
Resultados Financieros	70,11 €	0,01 %
B.A.I (Rto. Act. Ordinarias)	- 245.614,21 €	- 32,59 %
Resultados Extraordinarios	127.042,08 €	16,86 %
B.A.I (Beneficio Bruto)	- 118.572,13 €	- 15,73 %
Impuestos	0,00 €	0,00 %
Beneficio Neto	- 118.572,13 €	- 15,73 %
Cash-Flow Neto	- 11.826,43 €	
Valor Añadido	283.374,55 €	

Tabla A.7: Desglose porcentual de la cuenta de explotación



Como se puede observar, el coste de explotación sobre las ventas es del 132,60 %, con lo cual la empresa ha obtenido un B.A.I.I. de - 245.684,32 € lo que supone un - 32,60 %, del importe total de las ventas. Es decir, de cada 100 € de ventas (en base imponible) que la empresa realiza, obtiene - 32,60 € de Beneficio (o pérdida) antes de intereses e impuestos.

En cuanto al origen de los ingresos por ventas vemos que el 100,00 % (753.721,34 €) son provenientes de la actividad principal de la empresa, mientras que el 0,00 % (0,00 €) provienen de actividades accesorias. También conviene destacar, que el resultado de las **actividades ordinarias** de la empresa, es de - 245.614,21 € es decir un - 32,59 % del total de las ventas.

Si a los 753.721,34 € de ventas, le deducimos los 69.753,46€ de costes de explotación y 400.593,33 € de otros gastos de explotación en los cuales ha incurrido la empresa, observamos que la empresa ha obtenido un valor añadido de 283.374,55 €.

Conviene recordar que para que el ciclo de explotación de la empresa sea rentable, este valor añadido debe ser lo suficientemente grande para lograr absorber el resto de gastos de explotación en los que incurre (sueldos y salarios, cargas sociales, amortizaciones y provisiones).



A.11 Análisis Estático del Balance en Cifras y Base 100

ACTIVO		
	Importe	%
Activo Fijo	247.021,02€	28,38%
Acc. (Soc.) Desem. No exigidos.	0,00 €	0,00%
Gastos Establecimiento	1.151,21 €	0,13%
Inmovi. Inmateriales	224.874,77 €	25,84%
Inmovi. Materiales	20.315,04 €	2,33%
Inmiv. Financieras	680,00 €	0,08%
Acciones Propias	0,00 €	0,00 %
Deudores Op. Traf. LP	0,00 €	0,00%
Gtos. Distrib. Varios Ejer.	0,00 €	0,00 %
Activo Circulante	623.390,07€	71,62 %
Acc. Desem. Exigidos	0,00 €	0,00%
Existencias	2.000,00€	0,23%
Deudores	536.154,59€	61,60%
Inv.Financieras Temporales	0,00€	0,00%
Acc. Prop. CP	0,00€	0,00%
Tesorería	85.235,48€	9,79%
Ajustes por Periodificación	0,00 €	0,00%
Total Activo	870.411,09 €	100,00 %

Tabla A.8: Análisis estático del Activo



PASIVO		
	<i>Importe</i>	%
Fondos Propios	323.983,50 €	37,22%
Capital Suscrito	540.900,00 €	62,14 %
Prima de Emisión	0,00 €	0,00 %
Reserva de Revalorización	0,00 €	0,00 %
Diferencias por Ajus. Ca. a €	0,00 €	0,00 %
Reserva para Inv. Canarias	0,00 €	0,00 %
Resto Reservas	0,00 €	0,00 %
Resultados Ej. Anteriores	- 98.344,37 €	- 11,30 %
Pérdidas y ganancias	- 118.572,13 €	- 13,62 %
Dividendo a cuenta ejercicio	0,00 €	0,00 %
Acciones propias redcc. Cap.	0,00 €	0,00 %
Ingresos a Dis. Var. Ej.	0,00 €	0,00 %
Provisiones Riesgos y Gastos	0,00 €	0,00 %
Acreedores LP	0,00 €	0,00 %
Acreedores CP y Prov CP	546.427,59 €	62,78 %
Total Pasivo	870.411,09€	100,00 %

Tabla A.9: Análisis estático del Pasivo



Resumen de Variables y Ratios	
Variables	Valor
<u>Masas Patrimoniales</u>	
Activo Fijo	247.021,02€
Activo Circulante	623.390,07€
Total Activo	870.411,09 €
Neto	323.983,50 €
Ingresos a Distribuir en Varios ejercicios	0,00 €
Provisiones Para Riesgos y Gastos L.P.	0,00 €
Acreedores a L.P	0,00 €
Pasivo Circulante	546.427,59 €
Total Pasivo	870.411,09€
Activo Real	644.385,11 €
Fondo de Maniobra	76.962,48 €
<u>Fuentes de Financiación</u>	
Grado de Autonomía (autofinanciación)	37,22%
Grado de Dependencia (Financiación)	62,78 %

Tabla A.10: Resumen de las variables con su valor



<u>Ratios</u>	
<u>Ratios Liquidez</u>	
Ratio de Liquidez General	1,14
Ratio de Liquidez Inmediata	1,14
Ratio de Tesorería o Acid Test (Disp/PC)	0,16
Fondo de Maniobra sobre Ventas	10,21
<u>Ratios de Solvencia</u>	
Ratio Solvencia Estricta (AC/PC)	1,14
Ratio de Garantía (Activo Real/FA)	1,18
Ratio de Consistencia (AF/ExLP)	0,00
Ratio de Estabilidad (AF/RP)	0,76
Ratio de Endeudamiento (RA/FP)	1,69
Ratio de Calidad de la Deuda	1,00
Ratio de Capacidad de devolución de Préstamos.	0,00
Recursos ajenos Sobre Cash-Flow	- 46,20

Tabla A.11: Resumen de los ratios con su valor. Parte 1



<u>Ratios de Rentabilidad</u>	
Rentabilidad Económica (B.A.I./ Activo total)	- 28,23 %
Rentabilidad Financiera (B.A.I./ FP)	- 75,81 %
Rentabilidad del Accionista (Dividendo/Fondos Propios)	0,00 %
Rentabilidad Capital Suscrito (Cash-Flow/C.Social)	- 2,19 %
Cash-Flow / Recursos Propios	- 3,65 %
<u>Ratios Económicos</u>	
Ratio de Morosidad (Incobrables/Ventas)	1,92 %
Ratio de Beneficio Neto sobre las Ventas	- 15,73 %

Tabla A.12: Resumen de los ratios con su valor. Parte 2



<u>Cuenta de Explotación</u>	
<u>Apalancamiento Financiero</u>	
Rentabilidad interna de los capitales Invertidos	- 28,23 %
Rentabilidad Interna de los Fondos Propios	- 75,81 %
Efecto amplificación (RIFP-RIKI)	- 47,58 %
Factor Riesgo (Deuda total/ Neto)	1,69
<u>% sobre ventas</u>	
Costes de Explotación	132,60 %
Margen de Explotación	- 32,60 %
Coste financiero	0,01 %
Margen de Actividades Ordinarias	- 32,59 %
Valor añadido	283.374,55 €
Beneficio Bruto	- 118.572,13 €
Beneficio Neto	- 118.572,13 €
<u>Otros datos de Interés</u>	
Importe de los Prestamos	0,00 €
Cash-Flow Neto	- 11.826,43 €
Dividendos entregados por la empresa	0,00€
Tope endeudamiento que puede solicitar	- 60.452,34 €
Días de Autonomía con C.C.	31,04 Días
Gasto medio Diario	2.479,61 €
Numero medio de días de Cobro a clientes	256,08 días

A.13: Resumen de los datos más relevantes. Cuenta de Explotación y otros datos





B Estudio de mercado

B.1 Plantilla utilizada para la elaboración del estudio de mercado

LOGO DE LA EMPRESA			
DATOS DE LA INMOBILIARIA			
Nombre Inmobiliaria:	_____	Nº Oficinas/Población	_____
Antigüedad	_____	Api/Asociación	_____
Persona de Contacto	_____	Cargo	_____
Teléfono fijo	_____	Teléfono móvil	_____
		e-mail	_____
Dirección	_____	Número	_____
Población	_____	Código Postal	_____
OTROS DATOS DE INTERÉS			
Cartera de Inmuebles	_____	Nº de Comerciales	_____
Comisión con la que suele trabajar	_____	Comisión que desearía	_____
Cantidad de Exclusivas	_____	Programa de Gestión	_____
Tipo de Producto	_____	Web (Posicionamiento)	_____
PUBLICIDAD: REVISTAS Y PORTALES			
Tipo de medio	Costes/Mes	Rentabilidad	Comentarios
Revistas	_____	_____	_____
Portales	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____
¿Estaría interesado en una revista local, creada por inmobiliarias?			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Le interesaría reducir los gastos en publicidad, uniéndose a la empresa?			SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

Figura B.1: Plantilla utilizada en el estudio de mercado. Parte 1



COLABORACIÓN

¿Intentó colaborar con alguna inmobiliaria asociada? SI NO

En caso afirmativo, ¿llegó a colaborar? SI NO

¿Se pusieron en contacto con usted para colaborar? SI NO

¿Había alguna inmobiliaria asociada con la que no tuviera buena relación? SI NO

¿Colabora con alguna inmobiliaria actualmente? SI NO

En caso afirmativo, ¿de qué ámbito? local Provincial

USO DEL PROGRAMA

¿Introdujo toda su cartera de inmuebles en la aplicación? SI NO

En caso de no haber introducido su cartera, indique los motivos:

Falta de tiempo Ya lo tenía en otro programa

Programa complicado El producto no era lo esperado

¿Qué % de la cartera compartió ?

¿Qué % de la cartera publicó en el portal www.inmoconentra.com ?

¿Utilizó el módulo demandas? SI NO NS/NC

MOTIVO DE LA BAJA

¿Por qué se dio de baja? (marque todas las casillas que quiera)

Motivos económicos No tener tiempo para utilizar el producto

Trato recibido No creer en la colaboración

Ya tener un programa mejor Pocas peticiones recibidas

Tener que duplicar el trabajo de introducción de inmuebles

¿Qué servicios espera de un programa de gestión?

¿En caso de cumplirlos, estaría dispuesto a dejar su software actual? SI NO

COMENTARIOS

Figura B.2 Plantilla utilizada en el estudio de mercado. Parte 2



C Procesos Implantados

Para poder controlar mejor todos los aspectos internos de la empresa, se han creado una serie de procesos, así como de documentos de control, para poder detectar irregularidades en la cadena de mando, así como para definir los pasos a seguir en las actividades/acciones más críticas del día a día.

C.1 Asociados: Dar de alta, instalar, modificar y baja

Uno de los grandes problemas que tenía la empresa era el desconocimiento de los asociados que tenía. Entre los factores que motivaban esta situación, destacar dos:

- La falta de organización en los procesos al no haber un plan de actuación definido.
- Las diferentes categorías que puede tener un asociado, en función de cómo se quiera evaluar. Por ejemplo: Un asociado pasa a formar parte de la base de datos según si el contrato está firmado, si ya se le ha formado o si ya se le ha facturado.

Para ello, se elaboran los siguientes procesos y documentos:

Diagrama del flujo de información de un alta nueva, en el que se indica todos los pasos a seguir desde que el comercial firma el contrato hasta que se empieza a facturar al asociado.

Diagrama de flujo del proceso de baja de un asociado, indicando los tiempo que se deberán seguir para el intento de recuperación de la baja y toda la información que deberá preparar cada departamento.

Reporte de Instalación. Mediante un cuestionario, se podrá obtener más información de los asociados, así como llevar el control del progreso de los técnicos.



LOGO EMPRESA

DATOS ASOCIADO

Nº Asociado: _____ Inmobiliaria: _____
 Dirección: _____
 Localidad: _____ Barrio: _____ CP: _____

DATOS CONTACTO APLICACIÓN

Nombre: _____
 Tíf: _____ Mov: _____ Mail: _____

DATOS CONTACTO GERENTE/DIRECTOR

Nombre: _____
 Tíf: _____ Mov: _____ Mail: _____

DATOS OFICINA:

Nº de licencias: _____ Programa de gestión: _____
 Personas formadas: _____ Tipo usuario _____ Cargo _____

DATOS INSTALACIÓN:

Grupo Empresa: _____
 Grupo Colaboradores: _____

HORARIO REALIZADO TÉCNICO:

día: _____
 Mañana h. entrada: _____ h. salida: _____
 Tarde h. entrada: _____ h. salida: _____
 Logo SI no

	Subidos	Con fotos	Compartidos	En portal	Comentarios

COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR EL TÉCNICO:

COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR EL ASOCIADO:

NOMBRE DEL TÉCNICO: _____
FIRMA Y SELLO TÉCNICO

NOMBRE DEL FIRMANTE: _____
FIRMA Y SELLO ASOCIADO

Figura C.1: Plantilla para el registro de la actividad de los técnicos



Reporte de los técnicos, mediante herramientas de seguimiento de las actividades comerciales se podrá llevar el control de los tiempos que se emplean en cada una de las diferentes partes del proceso de comercialización.

C.2 Control de las vacaciones de los empleados

Mediante una plantilla colocada en el servidor de la empresa, se procederá al control de los días de vacaciones que va cogiendo cada uno de los empleados, obligando a rellenar el documento para disfrutar de los días.

C.3 Redefinición del proceso de implantación de mejoras.

C.3.1 Documento a rellenar en la descripción de la mejora

Mejoras Empresa	
Líneas para el desarrollo e implementación de nuevas funcionalidades en el aplicativo xxxxxxxx	
R0.1 Borrador Funcional	
Nº de mejora	
Versión	0.1
Estado	
Nombre	Borradorfuncionalmejoras.doc
Última fecha de modificación	21/04/2007



Histórico de versiones

Autor(es)	Versión	Comentarios/Razones	Fecha

Aprobación de Documento

Nombre	Título	Firma	Fecha

Documentos Asociados

Documento	Versión



El objetivo de este documento es el determinar todo el interfaz de usuario y las especificaciones de las mejoras a desarrollar, incluyendo su visualización por pantalla.

El siguiente contenido ha de estar incluido:

- Diagrama de Flujos: Indicar toda la interacción de las diferentes ventanas de la aplicación, especificando las acciones que hacen que se vaya de una a otra.
- Descripciones de la Mejora: De forma resumida se ha de especificar que se persigue con el desarrollo de la mejora, indicando todas las acciones que incluye y que han de hacer.
- Visualización en Pantalla: Mostrar el aspecto visual que han de mostrar las ventanas, con los nuevos botones/acciones que se incorporarán, indicando su aspecto y situación, así como la interacción visual con el usuario.
- Descripción de las Pantallas: Identificando los botones/funciones brevemente, indicando las funciones que activarán y los estados por defecto
- Cuadro Control-Acción-Respuesta (CAR: *Control-Action-Response*): El elemento clave, donde detalladamente se especificarán todas las nuevas funcionalidades, como activarlas y las respuestas que se obtendrán al activarse.

En el diseño de la mejora se ha de tener en cuenta, todo el funcionamiento del aplicativo actual, incluyendo su aspecto visual. Toda mejora ha de contemplar la interrupción que puede ocasionar en otras acciones ya establecidas, y dar soluciones alternativas que permitan la coexistencia de todas ellas.

Asimismo, toda mejora deberá ser sometida, antes y después de la subida al servidor de producción, a una batería de pruebas, que incluirá el funcionamiento de la nueva mejora, todas las funciones ya existentes con las que interactúe, y los procesos básicos de la aplicación.



C.4 Plantilla para el seguimiento de las incidencias

INCIDENCIA	Fecha de Notificación del error	Hora de Notificación del error	Persona que notificó el error

Proceso de comunicación usado	Persona contactada	Plan Programado	
		Fecha inicio	Fecha fin

Plan Real			JORNADAS	
Fecha inicio	Fecha Fin	Hora Fin	Desarrollo	Postdesarrollo

Fecha subida a preproducción	Fecha de pruebas	Fecha subida a producción

Programadores implicados [nombre completo]	Elementos modificados	Razón del error

Figura C.2: Plantilla para el seguimiento de las incidencias técnicas

C.5 Plantillas para la recopilación de información de los asociados



LOGO EMPRESA			
VISITA DE CAPTACIÓN PARA EVENTO			
NOMBRE DE LA INMOBILIARIA			
Antigüedad _____	Nº Oficinas/Población _____		
Api/Asociación _____			
PERSONA DE CONTACTO	CARGO		
CONTACTO			
Teléfono fijo _____	Teléfono móvil _____		
e-mail _____			
Dirección _____	Número _____		
Población _____	Código Postal _____		
OTROS DATOS DE INTERÉS			
Cartera de Inmuebles _____	Nº de Comerciales _____		
Cantidad de Exclusivas _____	Programa de Gestión _____		
Tipo de Producto _____	Web (Posicionamiento) _____		
PUBLICIDAD: REVISTAS Y PORTALES			
Nombre	Costes/Mes	Contactos	Páginas / espacio web
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
COLABORACIÓN			
Colabora con alguna inmobiliaria de su población?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
En caso afirmativo: Indique el nombre con las que tiene buen trato y con las que no			
Colaboración Positiva		Colaboración Negativa	
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
QUIERE ASISTIR AL EVENTO?			
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			

Firma del asistente:

Fecha:

Figura C.3 Plantilla a rellenar en la captación de asistentes a los eventos



LOGO EMPRESA

EVENTO 1

NOMBRE DE LA INMOBILIARIA

PERSONA DE CONTACTO	Cargo
Dirección	Número
Población	Código Postal
Teléfono Fijo	Teléfono móvil

VALORACIÓN DE LA REUNIÓN

<input type="checkbox"/>	5	Muy buena
<input type="checkbox"/>	4	Buena
<input type="checkbox"/>	3	Regular
<input type="checkbox"/>	2	Mala
<input type="checkbox"/>	1	Muy mala

QUIERE QUE LE VISITEMOS? SI NO

INDIQUE LOS BENEFICIOS Y VENTAJAS QUE MÁS LE ATRAEN (Marque todas sus preferencias):

<input type="checkbox"/> Oferta (producto) <input type="checkbox"/> Demanda (Compradores) <input type="checkbox"/> Valor añadido <input type="checkbox"/> Obra Nueva <input type="checkbox"/> Formación <input type="checkbox"/> Datos de Mercado <input type="checkbox"/> Colaboración <input type="checkbox"/> Seguridad en la venta	<input type="checkbox"/> Fidelización del cliente <input type="checkbox"/> Profesionalidad Reducir Costes de Publicidad: <input type="checkbox"/> Revistas <input type="checkbox"/> Portales <input type="checkbox"/> Otros: _____ _____ _____
---	---

COLABORACIÓN

Colabora con alguna inmobiliaria de su población? SI NO

En caso afirmativo: Indique el nombre con las que tiene buen trato y con las que no

Colaboración Positiva _____ _____ _____ _____ _____	Colaboración Negativa _____ _____ _____ _____ _____
--	--

COMENTARIOS

Firma del asistente:

Fecha:

Figura C.4: Plantilla a rellenar en el evento 1 por los asociados



LOGO EMPRESA

CAPTACIÓN POST-EVENTO

NOMBRE DE LA INMOBILIARIA	
Antigüedad _____	Nº Oficinas/Población _____
Api/Asociación _____	
PERSONA DE CONTACTO	CARGO

OTROS DATOS DE INTERÉS	
Cartera de Inmuebles _____	Nº de Comerciales _____
Cantidad de Exclusivas _____	Programa de Gestión _____
Tipo de Producto _____	Web (Posicionamiento) _____
Colaboradores _____	_____

PUBLICIDAD: REVISTAS Y PORTALES			
Nombre	Costes/Mes	Rentabilidad	Comentarios
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

COLABORACIÓN	
Colabora con alguna inmobiliaria de su población?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo: Indique el nombre con las que tiene buen trato y con las que no	
Colaboración Positiva	Colaboración Negativa
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Firma del asistente:

Fecha:

Figura C.5: Plantilla a rellenar al contratar asociados que no asistan al evento 1



LOGO EMPRESA

EVENTO 2

NOMBRE DE LA INMOBILIARIA	Nº DE ASOCIADO
NOMBRE DE LOS ASISTENTES	CARGO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

VALORACIÓN DE LA REUNIÓN

<input type="checkbox"/>	5	Muy buena
<input type="checkbox"/>	4	Buena
<input type="checkbox"/>	3	Regular
<input type="checkbox"/>	2	Mala
<input type="checkbox"/>	1	Muy mala

HA COLABORADO CON ALGÚN ASOCIADO, SOLICITADO INFORMACIÓN DE ALGÚN INMUEBLE O SE LA HAN SOLICITADO?

SI NO

En caso afirmativo, valore la colaboración

Nombre inmobiliaria colaboradora	Resultado	Comentario
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

USO DEL PROGRAMA

Tiene toda la cartera de inmuebles introducida en el programa? SI NO

Indique el % de la cartera que tiene compartida _____

Utiliza el módulo demandas? SI NO

COMENTARIOS

Firma del asistente:

Fecha:

Figura C.6: Plantilla a rellenar en el evento 2 por los



LOGO EMPRESA		
EVENTO 3		
NOMBRE DE LA INMOBILIARIA	Nº DE ASOCIADO	
NOMBRE DE LOS ASISTENTES	CARGO	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
VALORACIÓN DE LA REUNIÓN		
<input type="checkbox"/> 5 Muy buena	<input type="checkbox"/> 3 Regular	<input type="checkbox"/> 1 Muy mala
<input type="checkbox"/> 4 Buena	<input type="checkbox"/> 2 Mala	
HA COLABORADO CON ALGUN ASOCIADO, SOLICITADO INFORMACIÓN DE ALGUN INMUEBLE O SE LA HAN SOLICITADO?		
		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, valore la colaboración		
Nombre inmobiliaria colaboradora	Resultado	Comentario
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
USO DEL PROGRAMA		
Utiliza el módulo demandas?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Tiene toda la cartera de inmuebles introducida en el programa?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Indique el % de la cartera que tiene compartida _____		
USO DE LA PAPELERÍA DE MARCA		
Está utilizando los dossiers a la hora de captar inmuebles?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Ha logrado captar más exclusivas?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Estaría interesado en algún tipo de formación?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PUBLICIDAD		
Está interesado en crear una revista de grupo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Está interesado en acuerdos con publicaciones de su población?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Indique que publicaciones: _____		
OBRA NUEVA		
Querría canalizar la Obra Nueva de su población?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Indique con qué promotores está trabajando: _____		
COMENTARIOS		

Firma del asistente:

Fecha:

Figura C.7: Plantilla a rellenar en el evento 3 por los asociados



C.6 Procesos para la búsqueda de sinergias de grupo

Para aprovechar las sinergias de grupo, se buscarán formas de compartir departamentos que no sean clave para la empresa, permitiendo un considerable ahorro en recursos humanos y estructura, así como obtener los servicios de una gran empresa. Los departamentos que se han considerado que son compatibles con este sistema sinérgico son los mostrados en la Figura C.8.

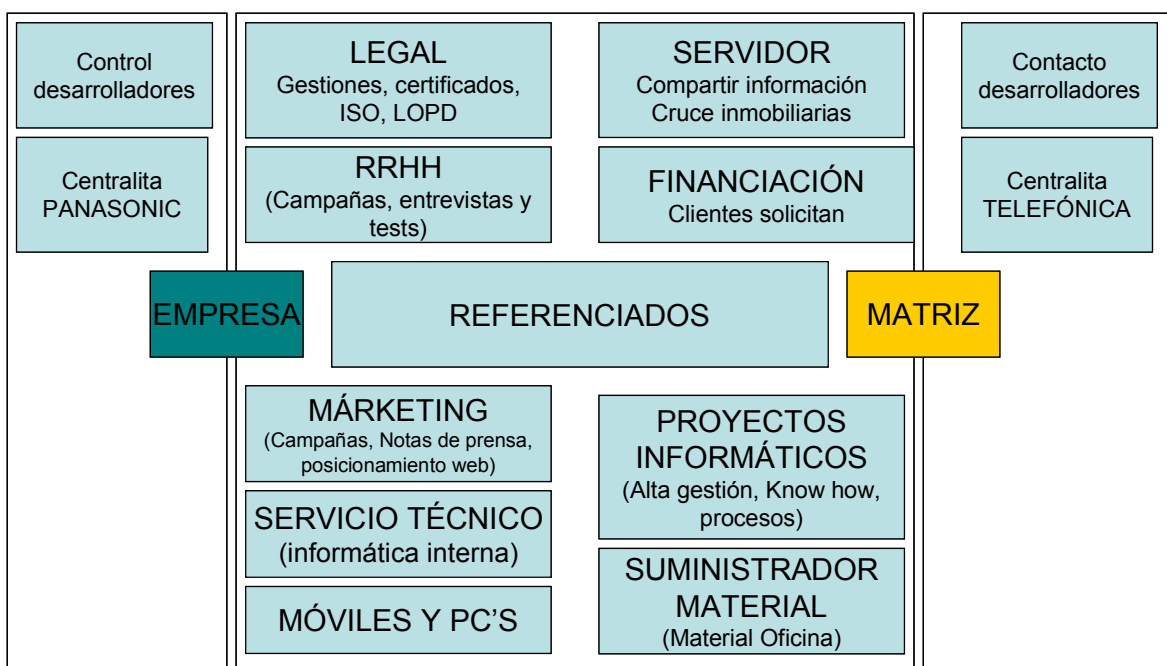


Figura C.8. Departamentos a compartir con la empresa matriz



C.7 Información a entregar a los asociados

Listado de los contratos legales que se facilitarán a los asociados:

- 1- Parte de visita
- 2- Contrato de colaboración entre inmobiliarias
- 3- Contrato de colaboración con referenciadores
- 4- Nota de encargo
- 5- Nota de encargo agente único
- 6- Nota de encargo en exclusiva
- 7- Contrato de compraventa con arras confirmatorias
- 8- Contrato de compraventa con arras penitenciales
- 9- Contrato de compraventa con arras penales
- 10- Contrato de opción de compra
- 11- Contrato privado de compraventa
- 12- Entrega de fondos a Inmobiliaria como compromiso de compra

La Empresa declina cualquier responsabilidad del uso o destino que se dé al material contractual aportado/distribuido por ésta en el sistema, concebidos jurídicamente de modo exhaustivo (a modo de formularios) útiles para una gran generalidad de casos, siendo aconsejable la actualización y consultoría periódica a través del sistema, para plena vigencia de los mismos.



LOGO EMPRESA	REFERENCIA	LOGO ASOCIADO
-----------------	------------	------------------

FECHA _____ COMERCIAL

DATOS DE CLIENTE

Nombre	Apellidos
Nif	E-mail
Tif	Mov
Oficina	Fax

DATOS DEL INMUEBLE

Operación	Exclusividad	Tipo de Inmueble		Familia		
Compra	Sin Exclusiva	Vivienda	Oficina	Piso	Apartamento	Planta baja
Alquiler	Exclusivo	Terreno/solar	Garaje	Casa/Chalet	Estudio	Torre
Traspaso	Agente único	Nave Industrial	Amarre	Ático	Loft	Finca rústica
Obra Nueva		Local comercial		Dúplex	Adosada	

Dirección

Calle	Num	Piso	Pta	Esc
CP	Provincia	Zona		
	Población	Barrio		

Características

Superficie	Sup. Útil	Hab.	Precio
------------	-----------	------	--------

Otros datos

Cargas	Valor de las cargas
--------	---------------------

Comisión

COMENTARIOS

Figura C.9: Ficha de captación de inmueble parte 1



LOGO EMPRESA	REFERENCIA	LOGO ASOCIADO
-----------------	------------	------------------

FECHA _____ COMERCIAL _____

DATOS ADICIONALES

Características del Inmueble

Estado		Orientación			
Reformado		Norte		Oeste	
Normal		Este-Oeste		Oeste/sur	
Para entrar a vivir		Norte/Este		Sur	
Perfecto Estado		Norte/Oeste		Norte-Sur	
Necesita reformas		Este-Oeste		4 vientos	
Reforma Integral		Este/sur			
Semi-reformado					
Semi-nuevo					

Exterior		Aire Acondicionado	
Calefacción		Amueblado	
Soleado		Vistas	
Trastero		Terraza	
Plazas de Párquing		Inversión	

Distribución

Habitaciones		Suites		Dobles	
Baños		Completos		Aseos	
Comedor (m2)		Cocina (m2)		Balcones	
Terraza (m2)		Trastero (m2)			

Datos Registrales

Municipio _____	Num Prop _____	€ escritura _____
Libro _____	Tomo _____	Folio _____
Finca _____	Inscripción _____	Ref. Catas. _____

CARACTERÍSTICAS DE LA FINCA

Estado de Conservación		Gastos de comunidad	
Reformado		Ascensor	
Normal		Piscina	
Para entrar a vivir		Jardín	
Perfecto estado		Año construc.	
Necesita reformas		Zona tranquila	
Reforma Integral			
Semi-reformado			
Semi-nuevo			

Figura C.10 Ficha de captación de inmueble parte 2



D Plan de expansión

Debido a la gran competencia que existe, y siendo un mercado tan específico, la empresa ha de darse a conocer rápidamente, implantándose en el máximo de poblaciones, adquiriendo un gran volumen de asociados, aportando así un gran valor añadido, tanto a las inmobiliarias ya agrupadas, como a las futuras que se incorporen.

Para ello, se contempla que cada comercial ha de crear una agrupación al mes, sin dejar de atender la zona de la que sea responsable. El objetivo inmediato es el de abarcar todo el mercado catalán, desde el cual se podrá saltar a otras zonas. La ventaja de Cataluña es que tiene tanto zona costera como de montaña, además de la proximidad de todo el mercado potencial francés y andorrano; también es la zona pionera en todas las transformaciones del mercado inmobiliario.

Para definir las siguientes zonas de comercialización, se han de tener en cuenta varios factores:

- Poblaciones que le pueden interesar la zona geográfica ya alcanzada. En este caso, zonas de interior cercanas sin zona costera, como puede ser toda la zona de Zaragoza y alrededores.
- Sinergias de grupo y contactos ya establecidos, mediante los que facilitar la expansión en zonas lejanas a la central, como es el caso de Valencia, que permite abarcar más zona costera sin tener que incurrir en distancias prohibitivas, en las que hay delegaciones del grupo y se tienen contactos estratégicos.
- Tiempo de reacción a las nuevas zonas en caso de incidencias. Si las nuevas zonas están muy alejadas de la central, habrá que crear oficinas para poder dar un servicio correcto a los nuevos asociados. Esto deriva en planes de formación, tanto para comerciales como para técnicos
- Cómo lograr objetivos estratégicos, en los cuales hay que introducirse aportando gran valor, como es el caso de Madrid. Debido a que las relaciones políticas no son muy correctas, se tiene que contar con un gran volumen para lograr establecerse sin muchas dificultades.

Se define la estrategia de expansión en dos fases. La primera aprovechará las zonas cercanas, no teniendo que incurrir en grandes desembolsos iniciales en nuevas delegaciones, pero que aportará gran valor al aumentar la zona costera y potenciar el negocio con los países vecinos, como se aprecia en la Figura D.1.





Figura D.1: Plan de expansión fase 1

La segunda fase contempla tres posibles frentes de expansión, gracias a la disposición estratégica adoptada en la fase primera: Continuar ampliando la zona costera, aprovechando que la empresa es una de las mayores referencias al disponer de todo el litoral catalán y valenciano; Implantarse en Madrid, agrupando las dos grandes capitales de España; Continuar toda la zona fronteriza, terminando con la incorporación de la costa Norte. Se puede apreciar mejor en la Figura D.2.





Figura D.2: Plan de expansión fase 2

Esta estrategia en dos fases, permite la expansión gradual, contando con varias posibilidades de continuidad, en caso de encontrar incidencias en alguna zona. El crecer de forma cercana, también posibilita el crear delegaciones una vez se ha alcanzado un buen volumen de negocio, las cuales darán soporte a las siguientes zonas. Es muy importante no descuidar la atención al cliente, punto que permite actualmente el crecimiento como marca, estando siempre alerta ante la competencia.





E Coste del proyecto

Acción	Tiempo dedicado en horas						
	Presidente	Director General	Director Comercial	Comerciales	Tele concertadoras	Director Operaciones	Técnicos
Funcionamiento de la empresa		2	2			2	
Estudio de mercado	2	2	4	4	4	4	4
Definición	2	2	2			2	
Implantación			1	4	2	1	2
Seguimiento			1		2	1	2
Sesiones Brainstorming	1	2	3	3		3	2
Análisis Funcional						1	2
Finalidad del producto	3	3	3			3	
Detección de Mejoras	4	2	2	4		4	4
Calendario de mejoras	2					2	
Definición del proceso de comercialización	20	6	8	2	0	8	0
Venta y Formación	12	4	4			4	
Seguimiento	6	2	2			2	
Cambio de precios	2		2	2		2	
Definición de los Objetivos	2	2	2			2	
Contratación de personal: Facturación		6					
Cambio del sistema de cobro a clientes		2		6			
Comunicados a los Empleados	3	2	3	9	6	3	6
Implantación de cambios	6	2	6	12	4	6	4
Control	2		4	12	8	4	8
TOTAL (h)	45	31	37	52	22	42	30

Tabla E.1: Dedicación en horas de los empleados de la empresa a las diferentes actividades del proyecto



Empleado	Horas	€/Hora	Total
Presidente	45	125	5.625,00 €
Director General	31	85	2.635,00 €
Director Comercial	37	50	1.850,00 €
Comerciales	52	30	1.560,00 €
Teleconcertadoras	22	13	286,00 €
Director de Operaciones	42	35	1.470,00 €
Técnicos	30	16	480,00 €
TOTAL	259		13.906,00 €

Tabla E.2: Coste de la dedicación de los empleados de la empresa



Acción	Horas	€/Hora	Total
Análisis de la empresa	42	60	2.520,00 €
Reuniones	6	60	360,00 €
Estudio	36	60	2.160,00 €
Calendario del proyecto	8	60	480,00 €
Análisis del sector	36	60	2.160,00 €
Estudio del mercado	80	60	4.800,00 €
Análisis Demanda	20	60	1.200,00 €
Evolución del mercado	18	60	1.080,00 €
Estudio de mercado	42	60	2.520,00 €
Análisis Brainstorming	7	60	420,00 €
Reuniones	3	60	180,00 €
Estudio	4	60	240,00 €
Análisis Funcional	20	60	1.200,00 €
Finalidad del producto	5	60	300,00 €
Plan de Mejoras	81	60	4.860,00 €
Redefinición Proceso de mejoras	28	60	1.680,00 €
Detección de mejoras	36	60	2.160,00 €
Reuniones con empresa de desarrollo	5	60	300,00 €
Calendario de mejoras	12	60	720,00 €
Definición del proceso de comercialización	72	60	4.320,00 €
Venta y Formación	36	60	2.160,00 €
Seguimiento	32	60	1.920,00 €
Cambio de precios	4	60	240,00 €
Definición de los Objetivos	12	60	720,00 €
Definición procesos de control	16	60	960,00 €
Procesos de contención de costes	10	60	600,00 €
Plan de Implementación	12	60	720,00 €
Dirección del proyecto	20	60	1.200,00 €
TOTAL	421	60	25.260,00 €

Tabla E.3: Desglose del tiempo dedicado a cada acción del proyecto

