

TRABAJO FIN DE MASTER

Máster Universitario en Gestión Internacional de la Edificación y Construcción-
International Construction Management MBA

Modelo de Negocio de DAHEIM

Andrea Gómez Roque

Claudia López León

Alberto Luna Oliva

Tutor: D. Andrés Lorenzo Rodríguez

Madrid, 2021

TRABAJO FIN DE MASTER

Modelo de Negocio de DAHEIM

Máster Universitario en Gestión Internacional de la Edificación y
Construcción- International Construction Management MBA

AUTORES:

Andrea Gómez Roque

Claudia López León

Alberto Luna Oliva

TUTOR:

D. Andrés Lorenzo Rodríguez

Madrid, 2021

Gracias a nuestras familias por su apoyo,
a nuestras parejas por su paciencia,
y a nuestro tutor Andrés Lorenzo por su tiempo y consejos,
y especial mención a Oliva González por su implicación.

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo la transformación de un modelo de negocio tradicional de una empresa de reformas a un nuevo modelo más digitalizado y reorientado a las necesidades de los nuevos clientes y a las oportunidades ofrecidas por el mercado actual de la construcción. Se realizará un plan estratégico, para poder identificar y potenciar las fortalezas y un estudio de viabilidad económico-financiero para poder implantar las estrategias preestablecidas. Este nuevo modelo, estará enfocado en reformas integrales de viviendas mediante contratos “EPC” o “*Llave en mano*”. Por el cual, la constructora se obliga a diseñar el proyecto y posteriormente construirlo a cambio de un precio cerrado.

El plan de negocios a desarrollar por la empresa ofrece como valor añadido un paquete de servicio integral. Este servicio abarca desde la captación de clientes jóvenes y/o internacionales, gracias a una clara diferenciación con el idioma inglés y alemán y a una experiencia profesional previa en el extranjero; el asesoramiento y gestión en la búsqueda y compra-venta del inmueble; la gestión de los diferentes procesos de proyecto, reforma y amueblamiento; hasta el servicio de mantenimiento y gestión de suministros tras la puesta a punto de la vivienda. La diferenciación de la nueva empresa se basa en un plan de negocio altamente digitalizado, en el que todos estos procesos y procedimientos, estarán perfectamente delimitados y optimizados para ofrecer al cliente el mejor servicio y ser lo suficientemente competitivos en un mercado altamente competido.

Así mismo el plan de viabilidad estudiará la estructura de costes, inversiones necesarias y financiación con el fin de comprobar si este modelo de negocio resulta rentable y competitivo para ofrecer el servicio integral.

Palabras clave: **Reforma integral, *Llave en mano*, digitalización, *millenials*.**

ABSTRACT

The purpose of the project is aimed at transforming a traditional business model based on refurbishments into a new and more digital business, which is now focused on new clients' needs and the own opportunities offered by the current construction market. It carries out a strategic plan, to be able to identify and enhance the strengths, and an economic-financial feasibility study in order to implement pre-established strategies. This new business model is focused on integral home refurbishments through lump-sum turnkey contracts. Due to this type of contract, the main contractor is compromised for the design and construction of the project in return for a fixed price.

The business plan to carry out by the company offers an integral service package as an added value. This service project includes young and international customer acquisition, thanks to a clear differentiation with English and German languages, and a previous professional experience abroad; personal advising and management in the research process and buying and selling property; management of different project processes, refurbishment, and furnishing; to the maintenance service and supply management after the launch. The main added value of the new company is based on a highly digitized business plan, in which all these processes and procedures are perfectly defined and optimized to offer to the client the best services and be competitive enough in a highly competitive market.

Likewise, the viability plan studies cost structure, necessary investments, and financing with the purpose of verifying if this business model is profitable and competitive to offer the comprehensive service.

Keywords: Integral refurbishment, lump sum turnkey project, digitalization, millennials.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETIVOS	10
3. ANTECEDENTES	11
4. METODOLOGÍA	14
5. RESULTADOS	16
5.1. OBJETO DE LA EMPRESA	16
5.1.1. <i>Misión de la empresa</i>	19
5.1.2. <i>Visión de la empresa</i>	19
5.1.3. <i>Valores de la empresa y cultura corporativa</i>	19
5.1.4. <i>Ubicación prevista. Criterios de elección</i>	20
5.2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA COMPRAVENTA DE VIVIENDA EN ESPAÑA	26
5.2.1. <i>La compraventa en España en las últimas décadas: “boom” inmobiliario, crisis económica y recuperación</i>	26
5.2.2. <i>El impacto de la crisis del coronavirus en el sector inmobiliario</i>	27
5.2.3. <i>Accesibilidad: Precios de la vivienda y situación de las hipotecas</i>	28
5.2.4. <i>La relación entre alquiler y compra</i>	30
5.2.5. <i>Compraventa de vivienda por extranjeros</i>	31
5.2.6. <i>Plazos medios de venta de una vivienda</i>	33
5.2.7. <i>Percepción de la vivienda como inversión segura</i>	33
5.2.8. <i>Pronóstico y Conclusiones</i>	33
5.3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA REFORMA DE VIVIENDA EN ESPAÑA.....	35
5.3.1. <i>La reforma residencial en España. Etapa pre-COVID-19</i>	35
5.3.2. <i>El impacto de la crisis del coronavirus. Etapa COVID-19</i>	38
5.3.3. <i>Nichos de cliente existentes</i>	41
5.3.4. <i>Pronóstico</i>	41
5.4. ANÁLISIS DE LOS FONDOS EUROPEOS DESTINADOS A REFORMA RESIDENCIAL	43
5.4.1. <i>Los Fondos Europeos a España</i>	43
5.4.2. <i>El Plan de Rehabilitación de Vivienda y Regeneración Urbana</i>	45
5.4.3. <i>Impacto de las ayudas en el sector de la construcción</i>	47
5.4.4. <i>Reparto de los Fondos dentro de España</i>	49
5.4.5. <i>Acceso a los Fondos por parte de los clientes</i>	51
5.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	53
5.5.1. <i>Análisis de la competencia en Sevilla</i>	53
5.5.2. <i>Análisis de la competencia en Málaga</i>	61
5.5.3. <i>Análisis de la competencia en Las Palmas de Gran Canaria</i>	68
5.5.4. <i>Interpretación de los resultados del análisis competitivo</i>	73
5.6. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	75
5.6.1. <i>Análisis PESTEL</i>	75
5.6.2. <i>Análisis DAFO</i>	84
5.6.3. <i>Ejes estratégicos y objetivos</i>	88
5.6.4. <i>Cadena de valor</i>	92
5.6.5. <i>Estrategia de penetración y crecimiento</i>	94
5.7. DIFERENCIACIÓN DE MERCADO Y VENTAJA COMPETITIVA	97
5.7.1. <i>Valor creado</i>	97

5.7.2. Valor capturado	98
5.7.3. Ventaja competitiva.....	100
5.7.4. Posicionamiento.....	100
5.8. PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA.....	101
5.8.1. Identidad corporativa	102
5.8.2. Planes de acción.....	104
5.8.3. Sistemas de control y seguimiento.....	137
5.8.4. Presupuesto desglosado de los Planes de Acción.....	146
5.9. PLAN DE OPERACIONES.....	148
5.9.1. Descripción de la prestación del servicio.....	148
5.9.2. Relación con proveedores y gestión de pagos	149
5.9.3. Gestión de cobros.....	150
5.9.4. Programación de las obras	151
5.10. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	152
5.10.1. Planteamiento estratégico de los Recursos Humanos	152
5.10.2. Organigrama.....	153
5.10.3. Descripción de funciones.....	156
5.10.4. Retribución salarial	168
5.11. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	172
5.11.1. Identificación de riesgos.....	173
5.11.2. Valoración de riesgos	177
5.11.3. Medidas correctoras	181
5.11.4. Justificación de las medidas correctoras	186
5.12. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO.....	191
5.12.1. Planteamiento estratégico financiero.....	191
5.12.2. Plan de inversión	195
5.12.3. Plan de financiación	197
5.12.4. Estados financieros previstos a cinco años	198
5.12.5. Flujos de caja previstos a cinco años.....	208
5.12.6. Ratios y rentabilidad	216
5.12.7. Análisis de la inversión. VAN y TIR	220
5.12.8. Análisis de escenarios pesimista y optimista	222
5.13. PLAN DE CONTINGENCIAS.....	228
5.13.1. Ingresos por explotación inferiores a los previstos	228
5.13.2. Aumento de costes de venta	229
5.13.3. Problemas de tesorería	229
5.13.4. Ventaja competitiva copiada por la competencia a menor coste.....	230
5.13.5. Rentabilidades bajas en sucursales.....	230
6. CONCLUSIONES	232
ÍNDICE DE TABLAS.....	235
ÍNDICE DE FIGURAS.....	237
ABREVIATURAS.....	239
ANGLICISMOS	240
ANEXOS	242
ANEXO I: ENCUESTA TIPO A LOS EMPLEADOS DE DAHEIM SOBRE COMUNICACIÓN Y SATISFACCIÓN	242
ANEXO II: ENCUESTA A LOS USUARIOS DE PLATAFORMAS DIGITALES DE DAHEIM (PÁGINA 1)	243
ANEXO III: EJEMPLO DE PROGRAMACIÓN DE UNA REFORMA INTEGRAL MEDIA DE UNA VIVIENDA DE 100 M ² Y 80.000 € DE PRESUPUESTO.....	245

ANEXO IV: BALANCE.....	246
ANEXO V: TABLA DE LOS PRINCIPALES RATIOS	247
ANEXO VI: TABLA DE BENEFICIOS, RESERVAS Y REPARTO DE DIVIDENDOS	247
ANEXO VII: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (P&G)	248
ANEXO VIII: CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	249
ANEXO IX: CUADRO GASTOS FIJOS.....	250
ANEXO X: CUADRO DESGLOSE DE LICENCIAS EN GASTOS FIJOS	251
ANEXO XI: CUADRO DE AMORTIZACIONES DE CONSTRUCCIONES PALACIOS.....	252
ANEXO XII: CUADRO AMORTIZACIONES DE DAHEIM.....	253
ANEXO XIII: CASHFLOW AÑO 1.....	254
ANEXO XIV: CUADROS DESGLOSE DEL CASHFLOW AÑO 1	255
ANEXO XV: CASHFLOW AÑO 2.....	257
ANEXO XVI: CUADROS DESGLOSE DEL CASHFLOW AÑO 2	258
ANEXO XVII: CASHFLOW AÑO 3.....	260
ANEXO XVIII: CUADROS DESGLOSE DEL CASHFLOW AÑO 3	261
ANEXO XIX: CASHFLOW AÑO 4.....	263
ANEXO XX: CUADROS DESGLOSE DEL CASHFLOW AÑO 4.....	264
ANEXO XXI: CASHFLOW AÑO 5.....	266
ANEXO XXII: CUADROS DESGLOSE DEL CASHFLOW AÑO 5.....	267
ANEXO XXIII: RATIOS DE RENTABILIDAD VAN Y TIR	269
BIBLIOGRAFÍA.....	270

1. INTRODUCCIÓN

A pesar de las malas previsiones que se esperaban tras la pandemia global del COVID-19 en el sector de la construcción, el año 2020 ha cerrado con un aumento del 7,2% de las transacciones de obra nueva y un incremento del 6,5% del precio medio de las mismas. (Brualla, 2021).

Sin embargo, durante este periodo pandémico, el sector inmobiliario se ha visto resentido y se ha quebrantado la favorable tendencia que venía demostrando desde 2014. El mercado sufrió una leve recesión en las transacciones de compraventa que cayeron un 14,5% a diferencia del 32,6% de 2008. Aun así, se espera un impulso de este sector, que ya está siendo visible desde finales del segundo cuatrimestre de 2021, gracias a la **recuperación económica** por los diferentes fondos europeos y al ahorro que han sido capaces de hacer las familias durante la crisis sanitaria.

La pandemia y el teletrabajo han provocado también un cambio en las preferencias en cuanto a viviendas y reformas residenciales, dándole un nuevo protagonismo en el día a día de la gente. Esto unido al creciente auge de la digitalización y las redes sociales, han sentado las bases para el planteamiento de este **nuevo rumbo** para Construcciones Palacios, una empresa tradicional de construcción que lleva dos décadas operando en Sevilla.

De este modo, surge el modelo de negocio objeto de estudio en este Trabajo Fin de Máster, con el fin de aprovechar ambas tesituras y mezclar la necesidad del cliente de viviendas más cómodas con la demanda cada vez mayor de empresas digitalizadas en el sector de la construcción e inmobiliario.

Se desarrolla un modelo de negocio en el cual Construcciones Palacios se reinventa para ofrecer un servicio de **reformas integrales llave en mano**, en un plazo y con un precio fijo. Este nuevo modelo de negocio, ofrece como valor añadido un paquete de servicio integral que abarca desde la captación de clientes, asesoramiento en la venta de inmuebles y búsqueda de uno nuevo para reformar según necesidades, gestión para tramitar subvenciones, hasta el servicio de mantenimiento y gestión tras la puesta en funcionamiento o entrega de llaves.

Como valor añadido, la constructora ofrece como principal aval la confianza a través de un presupuesto cerrado y un único interlocutor con el que mediar y al que pedir responsabilidades. Además, este modelo de negocio enfoca la ventaja competitiva de su estrategia en la **digitalización** de la empresa con las redes sociales y las nuevas tecnologías como métodos de captación y fidelización de *millennials* y extranjeros.

Como **garantía de compromiso** con la calidad, la nueva empresa incluye en su paquete integral el mantenimiento y reparaciones del inmueble durante un tiempo estimado tras la entrega de llaves, con lo que se garantiza que tanto cliente como constructora comparten el mismo interés en un resultado duradero y de calidad.

Todo el proceso de transformación de Construcciones Palacios a la nueva empresa, así como el análisis de su justificación y viabilidad serán el eje principal del Modelo de Negocio que se desarrolla a continuación.

2. OBJETIVOS

El principal objetivo del Trabajo Fin de Máster es estudiar la **viabilidad de la empresa constructora** presentada en los diferentes apartados. En el que se elaborará un modelo de negocio **Llave en mano** para la oferta de un paquete de **servicio integral** al cliente.

De forma más específica, se tratará los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la situación actual del **mercado español de reforma y compraventa de vivienda** en España para poder definir la oportunidad de negocio.
2. Investigar la cuantía y distribución de los **Fondos Europeos** destinados a la reforma de vivienda y su acceso por parte de particulares.
3. Analizar la **competencia** en tres ciudades clave: Málaga, Sevilla y Las Palmas de Gran Canaria.
4. Desarrollar un **modelo de negocio viable y profesional** para la empresa a 5 años.
5. Definir el **plan estratégico** de la empresa, así como su crecimiento a las distintas ciudades.
6. Desarrollar una **ventaja competitiva y posicionamiento**.
7. Analizar la **estructura de costes** y la organización interna necesaria para alcanzar los objetivos definidos en el Plan Estratégico.
8. Cuantificar y cualificar los **riesgos** asociados a la implantación de este modelo de negocio.
9. Desarrollar un **plan financiero** y de **inversiones** viable para el modelo propuesto.
10. Analizar todos los datos generados para obtener unas **conclusiones**.

3. ANTECEDENTES

El sector de la construcción siempre ha sido uno de los más tradicionales y anquilosados, especialmente el enfocado a la reforma de vivienda. Sin embargo, hay varios factores que están haciendo que aparezcan cada vez más empresas enfocadas a las nuevas tecnologías que recurren a la innovación para cumplir con las exigencias de los consumidores.

Uno de los factores que está propiciando el cambio, es el acceso a la vivienda de **la generación "millennial"**, los nacidos entre 1980 y 1994, que en 2021 tienen ya entre 41 y 27 años y que supone un cambio en el perfil de cliente, tanto para inmobiliarias como para constructoras. Esta generación está reinventando la forma en la que se compran y se reforman los inmuebles, ya que son clientes fuertemente ligados a internet, las redes sociales y la tecnología en general. Tienen acceso a una fuente inagotable de información, opiniones y comparaciones, que van a ser clave en su proceso de toma de decisiones.

Esta digitalización empezó a notarse en el año 2000 con la llegada de los portales web como **Idealista** o **Fotocasa**, que permitieron a los interesados ver fotografías y planos de inmuebles, leer sus detalles técnicos y ponerse en contacto con propietarios sin necesidad de intermediarios o de acudir físicamente a una inmobiliaria ni de recorrerse las calles buscando carteles de "se vende" o "se alquila". Estos portales han ido evolucionando, ampliando cada vez más su abanico de servicios, ofreciendo incluso visitas virtuales con realidad aumentada o una calculadora de hipoteca.

Figura 1: Logos de Idealista Y Fotocasa



Fuente: (Idealista, 2021), (Fotocasa, 2021)

Este cambio en el paradigma de la relación con el cliente está haciendo que surjan constructoras e inmobiliarias más innovativas, e incluso, que se desarrollen nuevas empresas digitales que están siendo referente en el futuro del mercado inmobiliario. Para poder entender esta nueva dirección, hay que explicar primero el concepto de **Proptech**. La palabra "Proptech" viene de la unión de "Property" y "Technology" y designa a todas las empresas que hacen uso de la tecnología y la innovación para redefinir, optimizar y digitalizar cualquier aspecto dentro del sector inmobiliario. En general, suele referirse a *start-ups* que usan tecnologías disruptivas para cambiar la forma en que los distintos actores (compradores, vendedores, inmobiliarias, constructores, etc.) hacen negocios.

Una de las más importantes es **Housify**, que en apenas dos años de recorrido se ha hecho un hueco entre las 5 inmobiliarias más importantes del país. Su propuesta es clara, facilita mediante herramientas tecnológicas y el **Big Data**, la venta de inmuebles de forma más rápida y más barata. Esta empresa se centra en devolver el poder al usuario, ofreciéndole información y *feedback* en todo momento a un precio muy por debajo del resto de inmobiliarias tradicionales. Esto lo logra gracias a

la desintermediación, ofreciendo un modelo sin comisiones, con un precio fijo que se abonaría cuando la casa finalmente se haya vendido.

Como se puede apreciar en el éxito de *Housify*, las plataformas que no precisan de intermediarios para la transición, o que los reducen al máximo, también llamadas “*peer to peer*”, es también otra tendencia clara.

Figura 2: Logo y publicidad de Housify



Fuente: (Housify, 2021)

Como se ha comentado, la información y las opiniones sobre los profesionales del sector, son cada vez más determinantes para los clientes. En este entorno surge la plataforma **Habitissimo**, que se ofrece como una guía para obtener opiniones y presupuestos orientativos en todo lo relacionado con reformas y servicios del hogar. Esta web tiene cada vez más usuarios, con más de 300.000 profesionales registrados, y es un escaparate clave para las empresas constructoras de pequeño y mediano tamaño.

En la misma línea se encuentra **Houzz**, al que se podría considerar el predecesor de *Habitissimo*, un sitio web estadounidense, fundado en 2009, que ofrece una comunidad digital sobre arquitectura y diseño con valoraciones sobre empresas y profesionales. A diferencia de otras webs donde se puede buscar inspiración en decoración, como en *Pinterest*, en *Houzz* se obtiene información sobre materiales, marcas y productos específicos. Esta plataforma cuenta con más de 40 millones de usuarios y está presente en 14 países, siendo un fuerte punto de unión entre clientes extranjeros y profesionales locales.

Figura 3: Logo de Habitissimo y Houzz



Fuente: (Habitissimo, 2021), (Houzz, 2021)

Otra empresa digital que está empezando a tomar protagonismo recientemente es **Construfy**, un nuevo proyecto de la plataforma *Habitissimo*, que se posiciona como “la mayor red social de la construcción” y pone en contacto a profesionales del mundo de la construcción con potenciales clientes. Esta plataforma busca suplir la brecha que existe entre lo que necesita el cliente, cada vez más exigente, y lo que ofrece el sector, aun pobremente digitalizado.

Figura 4: Logo de Construfy



Fuente: (Construfy, 2021)

Aparte de estas plataformas, que ya están muy asentadas, cabe destacar la irrupción en el mercado de nuevas *startups* que aportan enfoques muy interesantes y que está aún por determinar si tendrán también un rol relevante en la transformación digital del sector.

Figura 5: Logos de Libeen y Lucas



Fuente: (Libeen, 2021) (Lucas, 2021)

Una de ellas es **Lucas**, enfocada al modelo **Rent to Buy**, y cuyo objetivo es ayudar a las personas en las ciudades dándoles la posibilidad de utilizar parte de su alquiler como una inversión para el piso de su elección. Para ello, se requiere que el cliente invierta un 5% del valor de la propiedad, y **Lucas** adquiere el 95% restante para comprar el piso y arrendarlo con una opción exclusiva de compra en un plazo limitado a un precio ya determinado. **Libeen** es otra plataforma similar, que ofrece un servicio digital y flexible que permite a los *millennials* comprar una casa usando solo el alquiler mensual. Si estas plataformas cogen fuerza, cambiarán sin duda el mercado inmobiliario, en especial al afectado por el acceso de los más jóvenes a su primera vivienda.

Por otro lado, se están desarrollando innumerables apps, que pretenden ayudar a gestionar, organizar y comunicar todo el proceso de reforma y construcción residencial. Una de ellas es **Visualeo**, centrada en aportar transparencia al sector. Esta app ayuda a archivar toda la información en un lugar seguro, y a documentar cada partida de obra mediante fotos, tickets e informes. De esta manera, mediante la tecnología **Blockchain**, consigue generar una prueba digital que tendría incluso validez legal. Además, permite compartir información en tiempo real con el cliente, creando a generar confianza.

4. METODOLOGÍA

Una vez elegido el tema objeto, un modelo de negocio de reformas integrales, se precisa de una metodología para poder establecer las estrategias necesarias para hacerlo sostenible. Por ello, se han seguido una serie de etapas bien diferenciadas para poder abordarlo con el mayor conocimiento posible.

En primer lugar, se establece una **fase de investigación**. Esta etapa es completamente necesaria ya que, para poder realizar un modelo de negocio de reformas, es fundamental conocer en profundidad el sector. De esta manera se puede encontrar las claves y establecer, con conocimiento de causa, las estrategias necesarias que hagan de este un modelo de negocio exitoso.

Dentro de este apartado, se organizan una serie de análisis desde distintos puntos de vista, que afectan al sector y a la empresa que se quiere proponer. Entre ellos, se realiza un **análisis del mercado de la compraventa de vivienda** en España, ya que se hace indispensable conocer la evolución y las claves de este mercado. Al hilo de este, se realiza un **análisis del mercado de reformas** en España, para conocer también datos y la evolución que ha sufrido el sector en el que se pretende implantar la empresa. Complementariamente, también se establece un análisis de los **programas de financiación europeos** destinados a la rehabilitación y regeneración de viviendas en España, que podría tener un gran impacto positivo para la empresa. Para estos análisis se han consultado tanto fuentes oficiales, como el *Instituto Nacional de Estadística*, como **informes de empresas del sector y artículos de prensa**.

A continuación, se ha realizado un **análisis de la competencia** en las ciudades en las que se pretende establecer la empresa y hacia las que quiere evolucionar. Este análisis es esencial para entender el posicionamiento de los competidores. Para ello se ha realizado un listado y filtrado de empresas desde buscadores webs y rankings empresariales. Seguidamente, en base a todos los datos obtenidos, se realiza un DAFO, PESTEL y un análisis de riesgos, para poder ver el impacto que el entorno general y específico, tendría sobre esta empresa y, sobre todo, las oportunidades y amenazas que se presentan, así como las fortalezas y debilidades con las que se podría enfrentar.

En segundo lugar, con este análisis como base, se establece una **fase de desarrollo**, en la que se formula la **idea de empresa** (objeto, misión, visión, valores y cultura). Ahí se define el **plan estratégico**, donde se establecen los objetivos, la cadena de valor, el posicionamiento que se adopta en el mercado y la diferenciación con respecto al resto de competidores. Seguidamente, se establece el **plan de marketing**, donde se desarrollan los planes de acción necesarios para lograr esos objetivos y las tareas de seguimiento para controlar su desempeño. Por último, se presenta la estructura y organigrama que tendrá la propia empresa, y que resulta fundamental para desarrollar la estructura de coste de la misma.

Para finalizar, se establece una **fase de resultados**, en la cual se dispone un plan de operaciones (gestión de proveedores, cobros/pagos...) y el plan económico y financiero con previsiones y evoluciones tanto de gastos como de ventas. Además, de cuentas anuales con distintos análisis de ratios. Para concluir, se encuentra un apartado de conclusiones y se establecen unas posibles líneas futuras a seguir por la empresa.

Para la elaboración del Trabajo Fin de Máster al completo se han usado todos los recursos disponibles para poder llevar a cabo una investigación sistemática y poder recopilar la mayor cantidad posible de información, a través de Internet, en páginas especializadas, apuntes y consultas a expertos, compañeros, familiares y amigos relacionados con la profesión.

Todas las imágenes, gráficos y tablas de propiedad ajena han sido referenciadas y sus fuentes se han dejado indicadas, tanto en el pie de imagen, como en el apartado de bibliografía.

Figura 6: Fases de la metodología aplicada



Fuente: Elaboración propia

5. RESULTADOS

El resultado de este Trabajo Fin de Máster es el desarrollo y estudio de viabilidad de un Plan de Negocio de una constructora, ya asentada en Sevilla, que pretende evolucionar hacia un modelo de negocio *Llave en mano* por el cual ofrezca un servicio integral a cambio de un precio cerrado. Se elabora un estudio a cinco años en el cual se pretende plasmar la expansión a otras dos grandes capitales del país.

5.1. Objeto de la empresa

El punto de partida de DAHEIM se origina a raíz de una empresa matriz, constructora, en la provincia de Sevilla. Todo se remonta a comienzos del 2000 con la constitución de una **empresa familiar** que decide formar una sociedad de responsabilidad limitada para desarrollar el trabajo de una constructora. La organización posee suficiente capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras, cuenta con **capacidad técnica** para aplicar procesos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones.

Figura 7: Logo Construcciones Palacios S.L.



Fuente: Elaboración propia

Esta empresa, Construcciones Palacios S.L., es fundada en la capital de Sevilla y aunque comenzaron realizando mayoritariamente ejecuciones de nuevas viviendas, con el paso de los años se han ido especializando y enfocando en las **reformas de viviendas en toda la provincia**.

La empresa que dispone de capital, de recursos humanos y de clientes suficientes para llevar a cabo su actividad productiva durante más de veinte años, se plantea la necesidad de reorientar su negocio. Aunque están muy enfocados en la rehabilitación y reformas de viviendas (con una facturación minoritaria en nuevas ejecuciones y promociones), el mercado del sector de reformas en Sevilla se encuentra muy saturado.

Facturando el último año una cantidad de 2.310.000 €, con un total de 19 empleados (cómo puede verse en el capítulo 5.10.1.), sus ingresos se han mantenido estables durante los últimos años. Si bien es cierto, que la empresa necesita un aliciente y pretende mejorar sus resultados y su rentabilidad, ya que tampoco ha estado invirtiendo en nuevos planes en los últimos años.

Es a partir de aquí, cuando Construcciones Palacios S.L. busca un nicho de mercado en el que pueda diferenciarse y ganar cuota de mercado. Para ello decide comenzar cambiando el objeto social y el nombre de la empresa.

Para modificar el **objeto social** de la sociedad que hace referencia a la actividad a la que se dedica Construcciones Palacios S.L. se modifican los estatutos aprobados en junta general por mayoría de socios o participaciones. Los socios que votan en contra o en blanco, pueden ejercer su derecho de separación de la sociedad, una vez producido el cambio del objeto, si lo desean, explicando sus motivos en el *Registro Mercantil*. Sin embargo, en este caso se vota por unanimidad.

Modificados los estatutos de la sociedad, se otorga la escritura pública que queda inscrita posteriormente en el *Registro Mercantil*.

Asimismo, como es común, la empresa tiene una denominación relacionada con el objeto social. Por lo que normalmente, además de ser aconsejable, cuando se cambia el objeto social se cambia el nombre de la empresa para mayor congruencia y que es fundamental para la nueva estrategia de marketing.

De esta forma, tratado el cambio de denominación social en junta general extraordinaria y acordado un nuevo nombre, DAHEIM, se solicita la certificación, en este caso, negativa de denominación. Por tanto, estando disponible el nombre y realizada la reforma en los estatutos, se otorga una escritura pública que se inscribe en el *Registro* presentándolo conjuntamente con el modelo censal 036.

Una vez notificado a Hacienda y a *Seguridad Social* del cambio de denominación de la sociedad, mediante este modelo 036, queda efectuada la transformación de la sociedad limitada.



Empresa: DAHEIM

Forma jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)

Localización: Sevilla, 41001

Nuevo objeto social: aunque muchos de estos objetos ya venían siendo parte de la sociedad de Palacios, estos han sido recogidos y ampliados.

- a) La constitución, urbanización, edificación, rehabilitación, reforma, planificación, programación y conservación de todo tipo de obras de ingeniería y arquitectura ya sean de naturaleza pública o privada. En general, la realización y asesoramiento de cualquier categoría de trámites relacionados directa o indirectamente con los fines señalados, cualquiera que sea su naturaleza, clase o índole, incluso la ejecución de obras complementarias y accesorias.
- b) Asesorar, gestionar, promover y ejecutar todo tipo de desarrollos inmobiliarios, dando asistencia legal, técnica y supervisión en cualquier tipo de construcción.
- c) Adquirir, asesorar, enajenar, almacenar y vender cualquier tipo de bien mueble o inmueble. Especialmente viviendas, materiales y maquinaria de construcción.

- d) Asesorar, suscribir, otorgar y avalar toda naturaleza de títulos de créditos.
- e) Subcontratar servicios a terceros para su propia prestación de servicios.
- f) Obtener todo clase de financiamientos y créditos, con el fin de complementar los fines del objeto social, otorgando garantías, de carácter hipotecario e inmobiliario.
- g) Representar a la parte interesada (cliente) en las celebraciones de actos jurídicos, mercantiles, civiles o administrativos de contratos, convenios o colaboraciones y subcontrataciones.
- h) Establecer representación en cualquier otro establecimiento o sucursal.
- i) Presentar y ofrecer servicios por vía internet a través de cualquier medio de comunicación.
- j) Adquirir cualquier licencia necesaria para gestionar y controlar la actividad empresarial.
- k) Comercializar y gestionar las ventas (reformas) con los clientes a través de internet.
- l) Mantener y gestionar bajo privacidad y leyes, los datos de clientes a través de CRM.
- m) Diseñar, desarrollar y gestionar páginas web, área de clientes, aplicaciones móviles, etc.
- n) Desarrollar e implementar tecnologías aplicadas a la construcción.
- o) Arrendar o adquirir nuevos productos, softwares y equipamiento electrónico para el desarrollo de la actividad principal de la empresa.
- p) Impartir clases y seminarios sobre digitalización y nuevos modelos de negocios.
- q) Investigar nuevas líneas de digitalización.

Con la transformación de esta sociedad en DAHEIM, se desea aprovechar el capital, la experiencia y reputación con clientes, el equipo humano y material de la empresa matriz. Así, se pretende **traspasar una constructora convencional** con numerosa experiencia en reformas, en una empresa focalizada **en el servicio integral de reformas** de inmuebles que conlleva toda una gestión minuciosa que va más allá de la mera ejecución.

El objetivo principal de DAHEIM es satisfacer el nicho de mercado encontrado en ese servicio integral, diferenciarse gracias a su ventaja competitiva y su valor añadido y convertirse en referencia nacional del sector de las reformas con los números servicios que ofrece.

5.1.1. Misión de la empresa

“Nuestro compromiso es la construcción de su hogar, su bienestar y la mejora de calidad de su vida”

Esta es la misión de DAHEIM. Centrada en el cliente, pensada en el confort del mismo, en la tranquilidad ofrecida y en el ahorro de tiempo a través de la gestión integral con un único interlocutor.

Conseguir que el cliente intuya toda la gestión que conlleva reformar un inmueble como un proceso sencillo y agradable. En consonancia con esto, el lema de la empresa será: **“Reformando ilusiones”**.

5.1.2. Visión de la empresa

La visión de DAHEIM se estructura en dar respuesta a simples cuestiones:

- **¿Qué?** “Queremos desafiar lo convencional y convertir el proceso de reforma en una etapa de confort tanto presente y como futura.”
- **¿Cómo?** “Comprometidos con los más altos niveles de satisfacción, calidad, innovación y digitalización. Sin que el cliente tenga que preocuparse por nada hasta la entrega *Llave en mano*.”
- **¿Con quién?** “Construimos con un equipo profesional multidisciplinar y con experiencia, con proveedores y subcontratas de confianza. Promoviendo un entorno de trabajo igualitario y colaborativo entre equipos.”
- **¿Por qué?** “Contribuimos a las ilusiones y a la calidad de vida.”
- **¿Para qué?** “Pretendemos ser la marca referente en reformas residenciales *Llave en mano* a nivel nacional.”

5.1.3. Valores de la empresa y cultura corporativa

DAHEIM cuenta con una misión y visión muy fuerte para cumplir su propósito de empresa y por ende sus objetivos. Pero, además, tanto la organización como cada uno de sus miembros, tienen unos principios muy arraigados que los mueve para conseguirlos:

- a) **Colaboración:** “Creemos en el trabajo en equipo, en la empatía, en la cooperación entre empleados y proveedores y en la comunicación con el cliente.”
- b) **Excelencia:** “Somos más eficientes y fiables gracias al valor de colaboración entre todos los miembros del proceso, que nos permite una mejora continua de nuestros procesos, detección y solución de problemas en origen. Obteniendo mejores resultados.”

- c) **Integridad:** “Quién nos conoce afirma que somos honestos, responsables y transparentes, ante todo. Sin sobrecostes ni sobresaltos para el cliente. Nos guiamos por la ética, la diversidad y el bien común.”
- d) **Compromiso:** “Comprometidos con el cliente en conseguir su satisfacción plena. Reformamos proyectos cumpliendo sus expectativas de calidad. Con atención personalizada inigualable.”
- e) **Innovación:** “Trabajamos en progresar y crear. Apostamos por la implementación digital, tecnología, la introducción de nuevos productos, métodos organizacionales, de marketing, de procesos... Nos adaptamos rápidamente.”
- f) **Sostenibilidad:** “Luchamos por tener un mundo mejor. Cuidando del medio ambiente y bienestar social. Comprometidos con la calidad, la huella de carbono y el reciclaje de materiales.”

5.1.4. Ubicación prevista. Criterios de elección

Actualmente la empresa se encuentra a la **capital de Sevilla** debido a la **ubicación de su empresa matriz** y sus comienzos en el sector de la construcción y las reformas residenciales, tal y cómo se ha detallado en el capítulo 5.1.

El objetivo de DAHEIM es **crecer de forma uniforme** y expandirse geográficamente por el mapa nacional con el paso de los años. Para, de esta forma, conseguir su propósito de convertirse en referente nacional.

Con el fin de realizar una expansión cuidadosa, se lleva a cabo un análisis de investigación de las diferentes ciudades en las que puede asentarse la empresa y se establece una estrategia de penetración, que es detallada en el apartado 5.6.5.

Los comienzos de los análisis surgieron con gran cantidad de ciudades objeto de estudio para la expansión, como Madrid o Barcelona, pero que por numerosos criterios fueron finalmente descartadas, como es, por ejemplo, la saturación del mercado.

El estudio de expansión se realiza a largo plazo (5 años) y es a partir de aquí, como principio, que la empresa inicia sus análisis pertinentes de forma que la apertura de otra sucursal entre en este periodo de tiempo.

Ya que DAHEIM se acaba de constituir como nueva entidad jurídica, apuesta por una **expansión por proximidad**, de manera que pueda seguir operando desde la empresa matriz. Así, nuevamente se acota el campo de actuación y se estudian algunas ciudades cercanas.

Finalmente, los diferentes estudios y análisis realizados por consultores especializados apuestan por la expansión hacia la ciudad de **Málaga** como destino en el que establecer la empresa. Para ello se ha tenido en cuenta que DAHEIM necesita primero consolidar su nuevo modelo de negocio en la

localización de origen. Es por este motivo, según los datos financieros y el desconocimiento al público de la marca, entre otros, que se aprueba el crecimiento a Málaga en un periodo de 3 años.

La decisión final de elegir Málaga como la segunda ciudad donde ubicar la empresa, se basa en varios criterios claves del análisis.

- a) Inicialmente, por la **proximidad** ya mencionada a la casa matriz. Esto es clave para el desarrollo de la actividad en Málaga, aprovechando la sede en Sevilla y únicamente desplazando a un equipo comercial allí en fases tempranas, u otros equipos puntualmente necesarios.
- b) Se trata de una provincia dentro de la misma comunidad autónoma, por lo que gran parte de la **legislación** es la misma, excluyendo leyes provinciales y locales. De esta forma, los trámites burocráticos y algunas solicitudes de licencias son similares.

Sin embargo, según la fuente de *Europa Press*, Málaga está creciendo más rápidamente que todo lo que conlleva la burocracia urbanística de la capital (Europa press, 2021).

- c) Con datos de abril de 2021, a pesar de la alta mortalidad ocasionada por el COVID-19 (106.000 habitantes), Málaga aumenta su población en 8.169 habitantes en 2020. Que, según la *Estadística del Padrón Continua* del *INE*, se trata del mayor incremento demográfico registrado en el país durante la pandemia. El 66% de este dato se trata de extranjeros empadronados como nuevos vecinos, de los cuales la mayoría son británicos debido a la atracción de la Costa del Sol (Triguero, 2021). Alcanzando ya de esta forma Málaga 1.685.920 habitantes según fuentes del *INE* y convirtiéndose en la **quinta ciudad con más empadronados** tras Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.

En la tabla 1 de la siguiente página se puede visualizar estos datos arrojados de población y su variación interanual.

Tabla 1: Variación interanual de provincias que han aumentado su población en enero 2021

Provincia	Población	Variación interanual
Málaga	1.685.920	8169
Murcia	1.511.251	6687
Toledo	703.772	5003
Tarragona	816.772	4632
Guadalajara	261.995	3571
Gerona	781.788	3203
Almería	727.945	2530
Granada	919.168	1684
Cádiz	1.244.049	1669
Cantabria	582.905	1403
Castellón	585.590	1317
Huesca	222.687	1229
Baleares	1.171.543	790
Lérida	438.517	611
Huelva	524.278	335
Teruel	134.176	322
Ávila	157.664	254

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística

Este **aumento demográfico**, sobre todo de residentes extranjeros, es clave para el crecimiento enfocado en una de las segmentaciones estratégicas de clientes de DAHEIM. Ya que la demografía relativa a los más jóvenes se mantiene estanca.

- d) Se estima que la provincia de Málaga cierre este 2021 con un crecimiento del 6,6% de su PIB, significando casi un punto más que la media nacional, según el estudio del Colegio de Economistas de Málaga. Así mismo, el *BBVA* no descarta que se produzca un **incremento del PIB** entorno al 10% el próximo año.
- e) A esto se ha de añadir el valor que está adquiriendo la provincia, y más concretamente la capital de Málaga con su oferta de la Costa del Sol, su buen clima, su oferta en infraestructuras, servicios y ocio. Se trata de un mercado que está pasando por un momento excepcional, de buen prestigio y fama universal como destino entre personas con alto poder adquisitivo o renta media. Además, se está convirtiendo en el **centro de grandes empresas tecnológicas**, atrayendo otro tipo de perfiles.
- f) Los últimos datos divulgados por el *Instituto Nacional de Estadística (INE)* hacen visible la recuperación en la provincia de Málaga, del sector inmobiliario, con el **incremento de compraventa de viviendas**.

Según esta fuente, en el periodo de enero-julio se han llegado a cerrar 17.355 operaciones de compraventa de viviendas en Málaga, lo que equivale a 82 operaciones cada día. Este dato significa 4.433 transacciones más que en el mismo periodo de 2020 (época de crisis sanitaria) versus las 3.470 operaciones durante el mismo periodo del año 2019 (que se traduce en 4,2 operaciones más cada día).

Del total de esas operaciones cerradas, solo el 25,15% de ellas se tratan de viviendas nuevas (Sánchez, 2021). Por lo que es claramente visible la **mejora de compraventa de viviendas de segunda mano**. A continuación, se muestra una tabla detallada con las transacciones realizadas en Málaga en los primeros siete meses de los 3 últimos años, categorizadas por operaciones de compraventas en viviendas nuevas, viviendas ya usadas y una media de operaciones al día durante el periodo de los siete primeros meses del año.

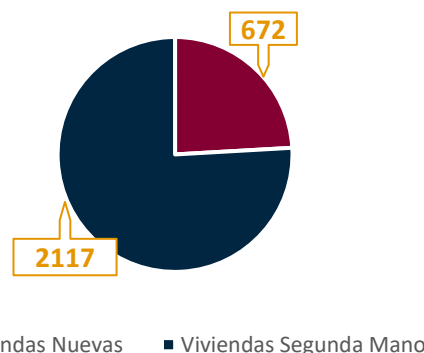
Tabla 2: Operaciones de compraventa en el período enero-julio en Málaga por año

	Periodo Enero - Julio		
	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Viviendas Nuevas	3470	2744	4369
Viviendas Segunda Mano	14768	10178	12986
TOTAL	18238	12922	17355
Operaciones/Día (redondeadas a la baja)	86	61	82

Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística

Haciendo referencia únicamente al mes de julio (último registrado), han sido enajenadas 2.789 viviendas en total, que supone un 32% más de operaciones que el mismo mes de julio de 2020 (con unas 2.113). Tal y como se muestra en el gráfico de la siguiente figura.

Figura 8: Operaciones de compraventa en el mes de julio de 2021 en Málaga



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística

Estos datos colocan a la provincia de Málaga en **quinta posición a nivel nacional** en términos absolutos. Por delante se sitúan Madrid, en primera posición con 7.278 viviendas vendidas; en segundo lugar, Barcelona, con 5.133 viviendas vendidas; Alicante en tercera posición con 3.170; y Valencia cuarta con 3.047 operaciones de compraventa.

- g) Mientras que el precio de la vivienda en Sevilla se encuentra por debajo de la media nacional con 1.411 €/m², en Málaga este dato alcanza cifras de hasta 2.416 €/m² (Idealista, 2021), motivado por el turismo y la llegada de extranjeros originales de otros países con mayor renta, lo que ocasiona un aumento de los precios de los inmuebles, tanto nuevos como reformados. Permitiendo de este modo a la empresa **augmentar la facturación** con un coste bajo.
- h) Tras el análisis de mercado de competidores en Málaga se intuye un mercado saturado de **constructoras** pero que poco a poco todas ellas van **enfocándose** cada vez más **en clientes de poderes adquisitivos altos** y en la construcción de villas de lujo que les deja mayor facturación. Esto permite a DAHEIM abrirse un hueco en este sector en Málaga.
- i) Además, los **otros competidores** de reformas residenciales se entreven demasiado convencionales, **tradicionales y obsoletos**, sin llegar a ofrecer el sistema de gestión integral que da DAHEIM. Por ello es un punto a favor para asentar la empresa allí con esta diferenciación y ese valor de digitalización. Enfocados en la segmentación de clientes jóvenes y en los extranjeros.

Como conclusión, una vez estudiados y analizados los diferentes puntos, Málaga se considera un buen primer destino para expandir DAHEIM en el periodo de 3 años de forma uniforme y con **menores riesgos**. Sin embargo, se debe prestar gran atención a las amenazas que pueden ocasionar los trámites burocráticos con posibles parones; o el que la provincia no sepa avanzar apropiadamente con el crecimiento y desarrollo urbanístico, no estando a la altura esperada del modelo de ciudad que se tiene como expectativa a medio y largo plazo.

Posteriormente, tras haber decidido la primera ciudad de expansión se procede a realizar otros estudios hasta concluir con una segunda ciudad como crecimiento demográfico de la empresa. La ubicación elegida es **Las Palmas de Gran Canaria** a la que se pretende llegar a los 5 años tras la constitución de DAHEIM.

A continuación, se exponen criterios que han favorecido la selección de esta ciudad:

- a) Huyendo de los mercados saturados, se quiere expandir a una ubicación donde ganar cuota de mercado por el **déficit de empresas** que se encargan de un servicio de gestión integral de reformas de residencias como es DAHEIM.
- b) Además, la empresa matriz cuenta en su **cartera** con varios **proveedores** y subcontratistas de la zona, gracias a proyectos que han realizado conjuntamente a lo largo de los años en la península.

- c) Asimismo, un estudio realizado por las cooperativas de viviendas, *lamadredelascooperativas (Lacoop)*, afirma que los canarios son los que más se inclinan por la compra de una vivienda no nueva. El 89% de los residentes **demandan una vivienda de segunda mano** frente a la media nacional situada tan solo en un 57% (Europa Press, 2021).
- d) A esto se ha de añadir el **valor diferencial de las islas** con su buen clima como uno de los destinos más demandados por extranjeros como segunda residencia dentro de España. Tras la pandemia, el número de nómadas digitales que se están instalando en las islas es cada vez mayor. Esto es clave, ya que uno de los clientes segmento de DAHEIM son los extranjeros, a fin de facilitarles además de todo el proceso, los trámites burocráticos.
- e) Al igual que ocurría en Málaga que el **precio de la vivienda** se situaba por encima del precio en Sevilla, en Las Palmas de Gran Canaria este dato también es mayor, alcanzando un precio medio a 1.934 €/m² frente a los 1.411 €/m² del precio en Sevilla. Se trata de otra comunidad autónoma y de otra capital, que, sin ser la más cara, se encuentra en una media alta motivado de nuevo por el turismo llegado a la isla que ocasionan esa subida de precio.
- f) Tras realizar el estudio de competidores se observa un sector de reformas residenciales con empresas demasiado convencionales, como pasaba en la provincia de Málaga, sin llegar a ofrecer el sistema de gestión integral que presenta DAHEIM. Por ello es otro motivo a favor para asentar la empresa en Las Palmas, aprovechando la diferenciación y el valor de digitalización.
- g) Por último, hay que tener en cuenta los **incentivos fiscales** que se obtienen al operar como empresa en Canarias, como la *Reserva de Inversiones Canarias (RIC)*, con el que se puede reducir la carga fiscal hasta un 90% del beneficio empresarial, siempre que se realicen ciertas inversiones ligadas al crecimiento de la empresa. También el impuesto IGIC, más bajo que el IVA supone un gran aliciente para hacer negocios allí.

Figura 9: Ubicaciones previstas para DAHEIM



Fuente: Elaboración propia con ilustraciones de FEAFES, Andalucía, José Manuel Torrejón y José Ramón Amador López

5.2. Análisis del mercado de la compraventa de vivienda en España

Para poder entender mejor el sector de la vivienda en España, es necesario hacer un análisis sobre diferentes aspectos que influyen en él. Para ello, se ha realizado un breve recorrido por las últimas décadas en el sector inmobiliario, poniendo especial atención en la crisis económica de 2008, que tuvo un impacto tremendo en él.

Además, se ha analizado el precio de la vivienda y del alquiler en la actualidad, poniendo el foco en tres zonas geográficas: Sevilla, donde se encuentra la empresa, y Málaga y Las Palmas, donde se plantea crecer en un futuro. Por último, se investiga el acceso de la vivienda en España por parte de clientes extranjeros, ya que es un mercado que se espera penetrar próximamente.

5.2.1. La compraventa en España en las últimas décadas: “boom” inmobiliario, crisis económica y recuperación

De 1986 a 1992 tuvo lugar una primera burbuja inmobiliaria, en la que hubo una aceleración de la construcción con un 10% más de nuevas viviendas. En ese período el sector de la construcción llegó a representar un 7% del PIB del país. Esto sucedió de forma generalizada en todos los países industrializados debido al incremento de la actividad económica. Esta burbuja desembocó en un ciclo bajista de precios de 1992 a 1996, en el que las viviendas perdieron cerca de un 15% de su valor.

A principios de 1997, los promotores empezaron a notar una mayor demanda, y aunque en un comienzo no se tocaron los precios, la necesidad imperante de nuevo suelo llevó a un encarecimiento de éste, que elevó a su vez el precio de venta de las viviendas. Comenzaba así una segunda y mayor burbuja inmobiliaria que duraría hasta la crisis de 2008.

Esta burbuja se caracterizó por un **crecimiento sin precedentes de la deuda hipotecaria** (con concesiones hipotecarias de crédito barato) y un incremento de precios de la vivienda por encima del IPC. En 2004 la publicación británica "*The Economist*" cifraba la sobrevaloración de la vivienda en el mercado español en torno al 50%. Durante esos años hubo una elevación sostenida de precios superior al 10% anual, llegando a superar el 30% en algunos períodos (The Economist).

En 2006 hay un **punto de inflexión** debido, entre otros factores, a la crisis hipotecaria de EE.UU., que desembocó en un incremento del euríbor y en un aumento de las cuotas hipotecarias. La contracción del crédito dejó sin financiación a las empresas constructoras que tenían obras en proceso y se encontraron con un endurecimiento de las condiciones de refinanciación. Debido a todo esto, en 2008 el sector de la **compraventa de suelo** sufre un descenso de cerca del 100% y las principales empresas de la construcción vieron reducir sus ventas un 72% (Doncel, 2008). Esta crisis inmobiliaria sucede en medio de una **desaceleración general de la economía**, tanto a nivel internacional como español, en lo que sería el inicio de una recesión económica.

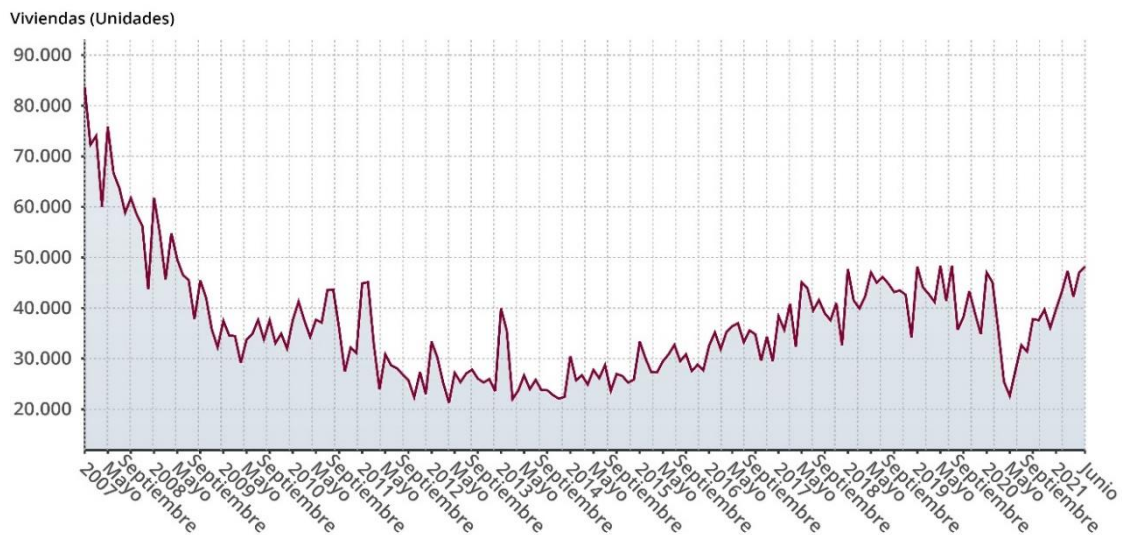
A partir de entonces sucede un desplome de ventas y precios continuo y no es hasta el año 2014 que el mercado inmobiliario parece recuperarse de este receso. Desde entonces se ha notado un

aumento lento, pero constante, de compraventa de viviendas, aunque sin llegar a alcanzar los máximos históricos de la burbuja en 2007. Este buen ritmo es especialmente notable a partir de 2017, llegando a superar en 2018 el número de viviendas vendidas en 2008.

Aun así, esta recuperación no es homogénea en todo el país, ya que algunas provincias presentan una evolución más lenta que el resto, como es el caso de Galicia, Extremadura y Castilla la Mancha (Deplace, 2018).

Por el contrario, Andalucía es la comunidad autónoma donde más viviendas se vendieron entre 2008 y 2018 (1.122.733 en total). De esta comunidad, cabe destacar a la provincia de Málaga, que es en la que más compraventas se efectuaron en esta década (310.377) con una media de 3.000 mensuales. Le siguen Sevilla (204.093) y Cádiz (143.314).

Figura 10: Evolución de la compraventa de viviendas en España, según el INE



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

5.2.2. El impacto de la crisis del coronavirus en el sector inmobiliario

La pandemia provocada por el COVID-19 ha generado una incertidumbre que ha afectado al sector inmobiliario, rompiendo la tendencia favorable que, como se comentaba, venía manifestándose desde 2014. Este impacto está condicionado por el peso que tiene el turismo en la economía española y la precaria situación laboral del país. Aun así, el último informe inmobiliario de *Forcadell* (Forcadell, 2021) apunta a que el mercado sufrió "**una recesión light**", ya que las transacciones de compraventa cayeron sólo un 14,5%, lejos del 32,6% de 2008. A mediados de 2021, el mercado de la vivienda se ve impulsado por la recuperación de la economía y el ahorro de las familias durante la crisis sanitaria. A esto ayuda el optimismo generado por los procesos de vacunación, los bajos tipos de interés y las inminentes ayudas europeas previstas.

En la actualidad, sigue habiendo un exceso de demanda sobre la oferta de vivienda: la demanda se mantiene, pero hay menos inicios de obra. Esto es debido a que la **incertidumbre económica** y el endurecimiento de las condiciones de financiación están frenando la iniciativa de las empresas promotoras. Además, la irrupción del teletrabajo, puede repercutir de manera positiva, ya que es previsible que se genere un *stock* de oficinas libres que tornen a uso residencial, aumentando así la oferta de inmuebles.

La crisis del coronavirus ha propiciado también un cambio de tendencia en el tipo de piso demandado. La importancia de la localización pierde fuerza y aumenta la demanda de viviendas de mayor tamaño, más exteriores, con terraza y fuera de las capitales. Mientras que antes de la pandemia el 44% de las viviendas vendidas en España tenían una superficie media entre 60 y 100m², esta medida ha sido incrementada un 5% después de la misma. De esta manera, se produce una transformación en el valor de ciertos inmuebles, que en esta nueva situación ganarán o perderán demanda según sus características.

5.2.3. Accesibilidad: Precios de la vivienda y situación de las hipotecas

A pesar de la pandemia, el **precio de la vivienda** sigue la tendencia de aumento que llevaba desde 2014. Según un informe de *Tecnocasa* de 2019, los precios ya presentaban síntomas de una ligera desaceleración antes de la crisis sanitaria. La vivienda usada crece de forma muy moderada (0,8%), mientras que la vivienda nueva lo hace a un 7% (Raya, 2020).

En agosto de 2021, el precio medio por metro cuadrado en España se sitúa en **1.825 €**, un 5,2% más que el año anterior. El máximo histórico de este dato se alcanzó en diciembre de 2007 con 2.283 € (Idealista, 2021).

El precio de la vivienda en España varía mucho según la comunidad autónoma, siendo Baleares la más cara (con 3.196 €/m²) y Castilla La Mancha la más barata (con 866 €/m²).

Este análisis de mercado pondrá el foco en tres ciudades, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga y Sevilla, en las que se quiere desarrollar el modelo de negocio. Mientras que Sevilla se encuentra por debajo de la media nacional con 1.411 €/m², en Las Palmas de Gran Canaria este dato sube a 1.934 €/m² y en Málaga alcanza 2.416 €/m² (Idealista, 2021). Como se puede observar, las zonas costeras sufren un fuerte impacto del turismo, que ocasiona un aumento de los precios de los inmuebles.

En comparación con el resto de Europa, el precio de la vivienda en España está muy por debajo de países como Alemania (3.600 €/m²), Reino Unido (3.670 €/m²) y Francia (3.900 €/m²), lo que hace que siga siendo un destino atractivo para segundas residencias de compradores originarios de estos países. Si comparamos con otros destinos mediterráneos, España tiene precios muy similares a Italia, aunque sigue siendo más caro que otras alternativas como Portugal o Grecia. (Templo Consulting).

Figura 11: Cambio porcentual anual promedio del precio de la vivienda



Fuente: (OCDE, 2020)

Un dato importante a analizar es la **accesibilidad a la vivienda**, que relaciona el precio de ésta con los sueldos medios de esa zona. El esfuerzo teórico de los compradores de vivienda en España en 2021 se sitúa en torno al 31,3% de su salario (porcentaje de la cuota hipotecaria sobre el coste salarial). Como se ha comentado antes, este dato es muy heterogéneo en todo el país: mientras que en Madrid y Cataluña la cuota hipotecaria supone entre un 36 y un 38% del salario, en Canarias esta cifra se sitúa por encima del 43% y en Andalucía baja a un 31%. (APCE, 2021). El **Índice de Esfuerzo Inmobiliario**, que indica el número de años de sueldo íntegro que un ciudadano necesitaría para comprar un inmueble de tipo medio, ronda en España los 7,6 años y se ha mantenido estable durante los últimos 8 años.

Otro factor determinante en la compraventa de viviendas es la situación de los **préstamos hipotecarios**, ya que más de un 70% de los compradores particulares necesita recurrir al crédito bancario. Tras unos primeros meses con caídas en 2021, el número de hipotecas sobre viviendas firmadas se ha estabilizado en torno a las 345.000 unidades. (APCEspaña, 2021).

El **Tipo de Interés Nominal (TIN)** de las nuevas hipotecas ha descendido hasta valores medios del 1,4% (dato de julio 2021 del *Banco de España*), el más bajo jamás registrado. Como comparativo, en 2019, antes de la pandemia, este valor estaba en torno al 1,9%. Además, el **euríbor**, índice que sirve de referencia a la mayoría de las hipotecas variables, apenas ha mostrado variaciones en 2021, situándose en un nuevo mínimo histórico de -0,502%, aunque la elección entre hipoteca a tipo fijo o variable se reparte actualmente casi al 50%.

Según el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, en España en 2020 hubo un total de **487.355 transacciones inmobiliarias de vivienda**, de las que 25.020 fueron en Málaga, 18.137 en Sevilla y 9.069 en Las Palmas. Aunque aún no hay datos de 2021, se pueden extrapolar con los datos disponibles para hacer una **estimación del volumen de mercado** al que podría acceder la empresa.

5.2.4. La relación entre alquiler y compra

La situación del mercado del alquiler en cada comunidad autónoma, está muy ligado al mercado de la compraventa residencial, tanto de primeras como de segundas viviendas. Los precios altos de alquiler, unido a la poca oferta o mal estado de las viviendas disponibles para alquilar, impulsa a muchos jóvenes a comprar su primera vivienda, haciendo que aumente la demanda. Por otro lado, las segundas residencias se suelen adquirir como una **inversión**, que se espera cubrir a medio plazo mediante el cobro de alquiler de larga estancia o vacacional.

En España el porcentaje de hogares con una **vivienda en propiedad** se sitúa en torno al 76% y es superior a la media europea. Aun así, supone seis décimas menos que el año anterior y su nivel mínimo en la serie histórica, por lo que se puede apreciar una suave tendencia a la baja. Solo el 24% vive en alquiler, dato que se sitúa en el máximo histórico (APCE, 2021).

El precio del alquiler residencial en España sigue una tendencia ascendente desde 2016, aunque ha sufrido un suave descenso debido a la crisis sanitaria de 2020, con caídas interanuales del 5,6% (APCEspaña, 2021).

El **bloqueo del turismo** ha provocado que muchos alojamientos destinados a alquiler vacacional, cambien al arrendamiento tradicional, aumentando la oferta de inmuebles y, con ello, bajando ligeramente los precios.

Figura 12: Evolución del precio del alquiler residencial por metro cuadrado en España



Fuente: (Idealista, 2021)

El precio medio de alquiler en España es 10,7 €/m² situándose Baleares, Cataluña, Madrid y País Vasco por encima de la media. En agosto de 2021 el precio medio del metro cuadrado en Málaga era de 9,6 €, mientras que en Sevilla era 9,2 € y en Las Palmas subía a 10,4 € (Idealista, 2021).

Desde el punto de vista inversor, se puede tomar como indicador el **PER** (Price Earning Ratio) residencial, que calcula el número de veces que la renta anual de alquiler está contenida en el precio de venta de la vivienda, o lo que es lo mismo, el número de años que se tardaría en pagar una

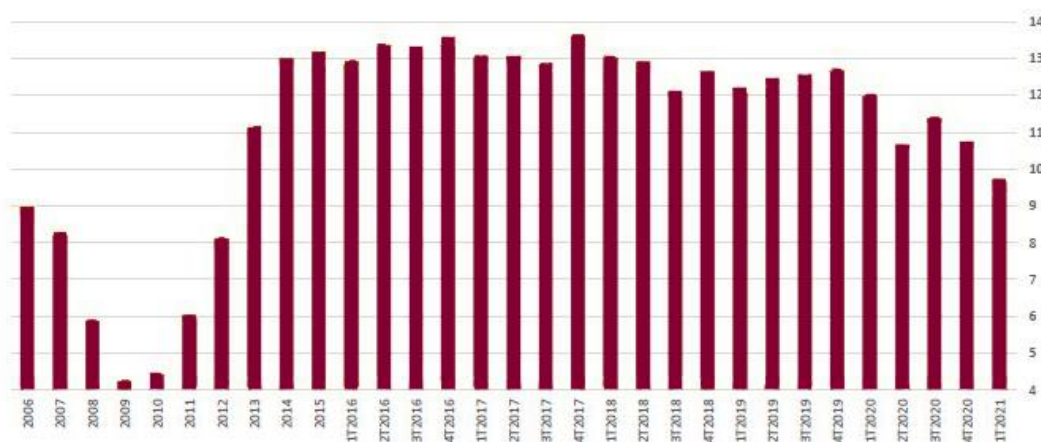
vivienda mediante el alquiler en condiciones actuales. En Sevilla se necesitarían 12,8 años de media, en Las Palmas 15,5 años y en Málaga la cifra sube considerablemente a 20,8 años¹. Se puede observar, una vez más, como la demanda turística altera drásticamente los precios de venta y alquiler residencial en algunas zonas.

5.2.5. Compraventa de vivienda por extranjeros

Cuando se analizan las perspectivas del mercado inmobiliario en España, normalmente se tienen en cuenta factores económicos y sociales como la capacidad de pago de los hogares (índice de esfuerzo inmobiliario y salarios medios) y las proyecciones demográficas según zonas. Sin embargo, existe un factor externo, que es más difícil de analizar y que tiene un gran impacto: la **demanda de vivienda de no residentes**.

En 2021 el 10% de las compras de vivienda en España fueron realizadas por clientes extranjeros, según la estadística de los registradores de la propiedad. Debido a las restricciones de movilidad por el coronavirus, este dato ha bajado con respecto a años anteriores, en los que las adquisiciones por parte de extranjeros superaban el 13%.

Figura 13: Compraventa de vivienda por extranjeros en España. (Porcentaje sobre el total)



Fuente: (Colegio de Registradores de la Propiedad, 2021)

Dentro del colectivo “extranjeros” se pueden encontrar realidades muy diferentes: desde **trabajadores residentes** en España con una capacidad económica muy limitada a residentes de alta capacidad económica (jubilados o altos ejecutivos). Los compradores de países con mayor renta per cápita optan por destinos turísticos, mientras que los residentes trabajadores se reparten de manera más homogénea por el país. Las nacionalidades que más compran en España son, por orden, la británica, la francesa y la alemana.

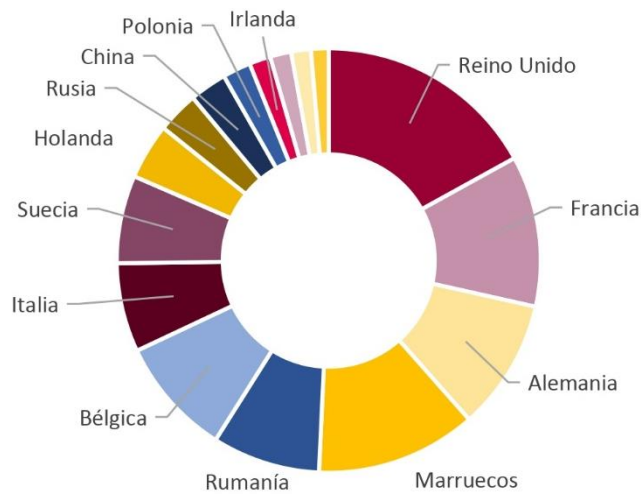
¹ Para este cálculo se han usado los datos del precio medio de venta y alquiler por metro cuadrado de cada Provincia, facilitados por el portal Idealista en su Informe de agosto de 2021.

Sin embargo, la adquisición de vivienda para primera residencia por parte de extranjeros está más ligada a la **inmigración**, siendo las nacionalidades más activas la marroquí y la rumana. Aparte de estos dos grupos principales, hay también un nicho de mercado, más pequeño y de difícil acceso, de demandantes de viviendas de lujo, de países como Rusia y Emiratos Árabes Unidos (APCEspaña, 2021) (Fuente *Colegio de Registradores*).

Con respecto a su localización geográfica, estas viviendas suelen estar localizadas en el arco del Mediterráneo y en las islas. Entre las provincias con más porcentaje de compraventas por parte de extranjeros se sitúan: Alicante (32%), Baleares (30%), Tenerife (30%), Málaga (25%), Gerona (18%), Las Palmas (17%) y Almería (15%). Sin embargo, Barcelona y Madrid se encuentran por debajo de la media nacional con un 8% y 4% respectivamente (Ocu Inmobiliario Fincas Y Casas, 2021).

Tras este análisis se puede determinar que tanto Las Palmas como Málaga son mercados muy atractivos para empresas de gestión de compraventa y reforma con clientes extranjeros. La captación del cliente internacional, así como un servicio integral adaptado a sus circunstancias, deben ser puntos clave en el desarrollo del modelo de negocio de la empresa DAHEIM.

Figura 14: Nacionalidad en la compra de vivienda



Fuente: (Colegio de Registradores de la Propiedad, 2021)

5.2.6. Plazos medios de venta de una vivienda

El plazo medio de venta de una vivienda es un factor que influye mucho en el precio, ya que muchos vendedores necesitan la liquidez para adquirir otra vivienda o para cubrir otras necesidades. Los días que transcurren entre que el piso se pone a la venta y finalmente se cierra el acuerdo de compraventa se han visto incrementados tras la pandemia, debido a la incertidumbre. Antes de 2020 se tardaba de media **122 días**, mientras que, tras la crisis sanitaria, se necesitan **155 días** para cerrar el acuerdo (Informe Esade). Esta diferencia de más de un mes puede afectar a los precios y la predisposición de venta, pero supone una gran oportunidad de negocio para una empresa que medie y ayude en la gestión y transición entre venta y compra de vivienda de particulares.

5.2.7. Percepción de la vivienda como inversión segura

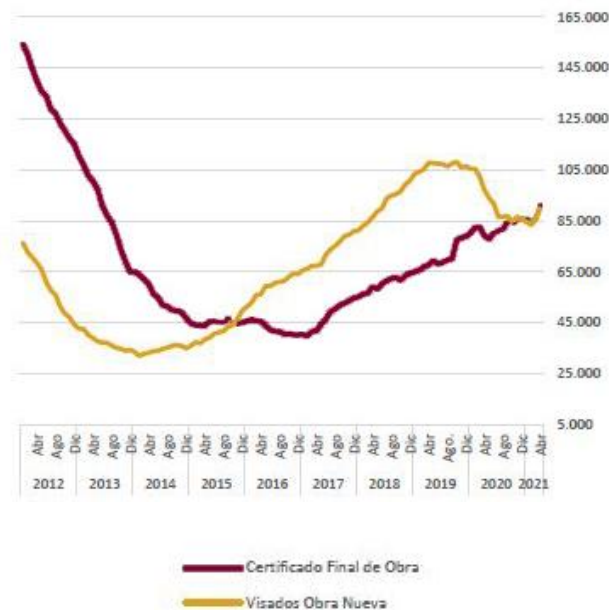
En España el activo de vivienda supone más de un **70% de la riqueza bruta de las familias**, por lo que el ahorro familiar está claramente concentrado en activos inmobiliarios. (Banco de España, 2021). Esto es debido a que la compra de una vivienda para alquilar ofrece, de media, una rentabilidad del 11% si se tiene en cuenta la renta y la revalorización del inmueble. Teniendo en cuenta que el valor de las acciones y los fondos de inversión no deja de bajar y la banca ofrece por un depósito a plazo un 0,1% de interés, es lógico que la mayoría se incline por invertir en ladrillo como valor refugio de los ahorros.

5.2.8. Pronóstico y Conclusiones

El mercado de la compraventa en España ha demostrado su **resiliencia a la crisis**, en especial la de viviendas de obra nueva. Los cambios provocados por la pandemia y **la falta de oferta** sin duda han ayudado a lo anterior. Aun así, todavía quedan por recuperar cifras de inicio de obra pre-COVID (90.000 frente a 105.000) y superar la inflación de costes por encarecimiento de materias primas y suministros.

Los **visados de obra nueva** son un indicador adelantado del futuro del sector de la construcción y es por eso que urge recuperar el buen ritmo de las promociones inmobiliarias para que no afecte a la oferta en próximos años.

Figura 15: Visados de obra nueva vs Certificados fin de obra



Fuente: (APCEspaña, 2021)

Aun así, el panorama se presenta optimista, ya que se espera que se produzca un crecimiento económico del 5-6% en el próximo año. Las buenas previsiones apuntan que a finales de 2021 se podrían alcanzar las 450.000 compraventas de viviendas en España. Según *AEPSI*, este crecimiento en el período 2022-2025 podría consolidarse y llegar a un volumen de ventas de más de **550.000 unidades**.

Los inversores internacionales seguirán teniendo una gran relevancia, especialmente en las grandes urbes y la costa mediterránea. El confinamiento debido a la pandemia y la popularización del teletrabajo han situado a la vivienda como epicentro del núcleo de la vida familiar, haciendo que muchos se planteen el cambio a una vivienda mejor, ya sea a través de una reforma o de la adquisición de una nueva.

5.3. Análisis del mercado de la reforma de vivienda en España

Se realizará un recorrido por la evolución del mercado de la reforma en España a través de los últimos años. Para ello, se hará distinción entre la etapa pre-COVID y etapa COVID, porque la irrupción de la pandemia ha supuesto un gran cambio en el panorama de la construcción en general y más si cabe, en el sector de las reformas. Se harán uso los informes anuales publicados por la web *Habitissimo*, para tratar de encontrar datos importantes y previsiones de futuro para los años venideros.

5.3.1. La reforma residencial en España. Etapa pre-COVID-19

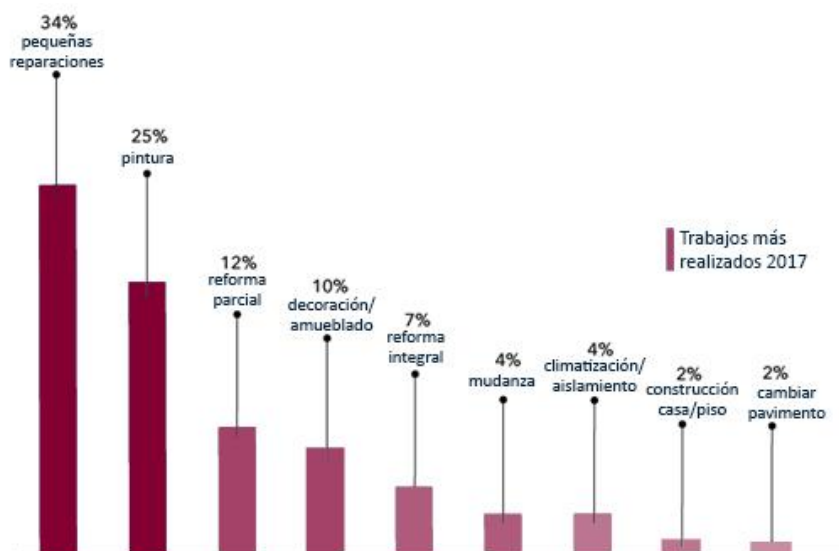
Para tener datos de la etapa pre-COVID, se realizará un análisis desde el año 2017 al año 2020, donde se observarán las principales tendencias de reformas, gasto medio y tipos de reformas realizadas.

a) Análisis año 2017:

La sociedad española comienza a vivir un período de un ciclo económico expansivo, después de un largo período recesivo. El 27% de los hogares de España están experimentado los efectos de la recuperación económica, dicha recuperación se refleja en el incremento de trabajos de obras, reformas y reparaciones, según los datos obtenidos (Habitissimo, 2017).

En cuanto a las reparaciones y las reformas más realizadas en los hogares españoles destacan las pequeñas reparaciones (fontanería y pintura), relegando las reformas integrales a un 7%.

Figura 16: Trabajos más realizados en reformas en 2017



Fuente: (Habitissimo, 2017)

En cuanto a la tipología de la reforma, es importante destacar que un 64% de los particulares realizó una reforma parcial, **reformando únicamente una estancia**, frente a un 36% que realizó una reforma integral de su vivienda. El motivo por el que los particulares optaron por realizar una reforma parcial fue la necesidad de adaptarla a los cambios recientes de la familia o a su estilo de vida. En cambio, los particulares que optaron por realizar una reforma integral, fue debido a **la compra de una vivienda nueva**, que querían reformar al gusto.

La inversión media de los particulares, según informes de construcción, fue de unos 3.000 euros (60%), mientras que sólo el 14% invirtió más de 10.000 euros.

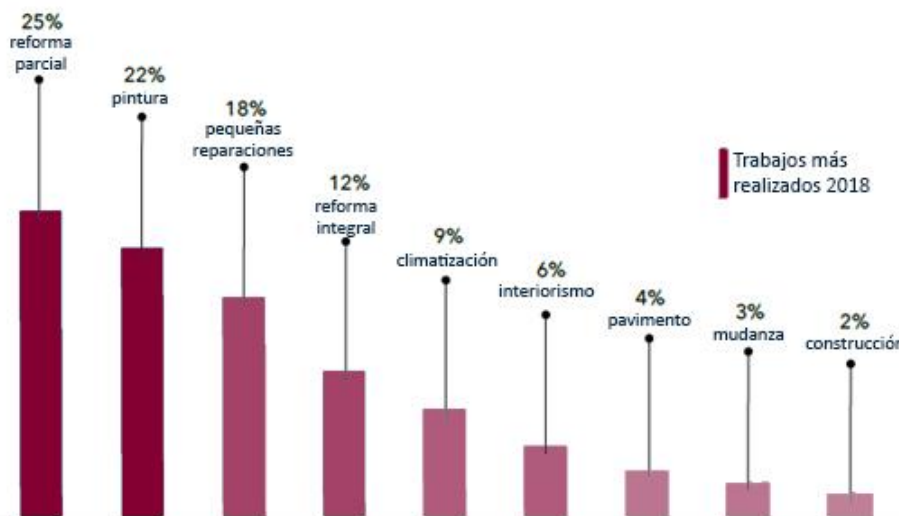
En cuanto a los beneficios obtenidos por los profesionales del sector, el 81% de los profesionales afirma que **aumentó sus ingresos respecto al año anterior**.

b) Análisis año 2018:

Durante el 2018 continúa la tendencia de 2017, en la que, tras un periodo de recesión, la sociedad española, comienza a notar la **recuperación económica**. Durante este año, los españoles aumentan el gasto medio destinado al mantenimiento de su vivienda. Uno de los motivos de este crecimiento, es debido a la **compra de viviendas de segunda mano** y a que las familias vuelven a tener **confianza en el mercado**. Por este motivo, los españoles invierten cada vez más en reformas en el hogar, ya sea para mejorar el confort, la estética de la vivienda habitual o bien como inversión para obtener más beneficio al vender o alquilar una vivienda (Habitissimo, 2018).

En 2018, la tipología de reforma que más destaca sigue siendo la **reforma parcial de la vivienda** (reforma de baños y cocina), aunque se percibe un aumento de las reformas integrales con respecto al 2017, motivado por el aumento de compras de viviendas de segunda mano.

Figura 17: Trabajos más realizados en 2018



Fuente: (Habitissimo, 2018)

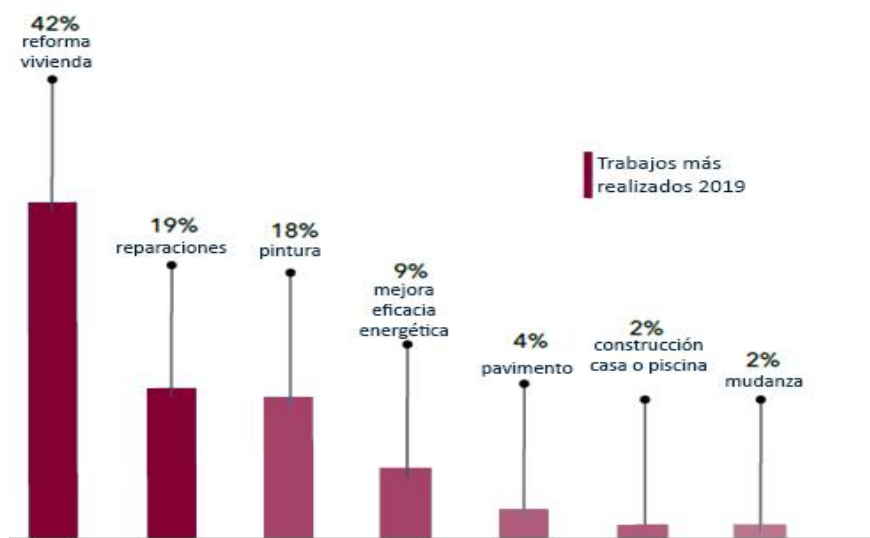
El 29% invirtió hasta 3.000 euros en la mejora o mantenimiento de su casa, aunque también asistimos a un aumento sustancial en la inversión en reforma, en la que un 10% invirtió más de 30.000 €, provocado por el aumento del número de viviendas compradas.

c) **Análisis año 2019:**

Sigue la misma tendencia de aumento del número de reformas en España (crecimiento de un 71%), y el aumento del gasto medio de cada español para el mantenimiento de su vivienda. Esto es debido a que sigue notando la **recuperación económica**. Por un lado, uno de los factores determinantes para el incremento de las reformas, ha sido el **envejecimiento del parque inmobiliario** de España. Se estima que el 70% de las viviendas de España tienen más de 30 años y no disponen de ninguna medida que favorezca la **eficiencia energética** del hogar. Por otro lado, se puede señalar el incremento de las transacciones de compraventa de viviendas de segunda mano como inversión o como primera vivienda (Habitissimo, 2019).

De los trabajos realizados en 2019, el 42% fueron reformas, de los cuales un 72% realizó una reforma parcial y el 26% una reforma integral. Por lo que se puede apreciar una tendencia continua al alza en la cantidad de reformas integrales realizadas en el período pre-COVID-19.

Figura 18: Trabajos más realizados en reformas en 2019



Fuente: (Habitissimo, 2019)

Cabe destacar, que gran parte del parque edificado español fue construido antes de los años 80, por lo que estas viviendas fueron erigidas sin un mínimo de exigencia de aislamiento térmico y después de más de 40 años, estos materiales han sufrido un desgaste que ha disminuido, más aún si cabe, sus prestaciones técnicas. Esta situación, ha provocado que los particulares se vean obligados a reformar sus viviendas.

Durante este periodo, se puede percibir un **aumento sustancial en la inversión en reforma**, en el que la inversión media de las reformas parciales es de 20.000 €, mientras que las reformas integrales rondan una inversión media de 60.000 €.

A su vez, se percibe también un **gran aumento de empresas de reformas** en el mercado y un cambio en los métodos de captación de clientes, multiplicándose por 6 el número de empresas del sector que viven exclusivamente (>75% facturación) de trabajos obtenidos por Internet.

5.3.2. El impacto de la crisis del coronavirus. Etapa COVID-19

Tras un año 2019 y 2020, marcado por una crisis sanitaria sin precedentes que ha supuesto, entre otras cosas, permanecer en las viviendas más tiempo del que se estaba acostumbrado, ha puesto en evidencia las **carencias** de algunos de edificios tanto residenciales, como de uso público, y en particular los centros sanitarios y educativos.

Como consecuencia la población se ha vuelto más crítica y se está dando más importancia a temas como la orientación, las vistas, la flexibilidad de los espacios, y el confort acústico y térmico de los espacios que habitamos y utilizamos, entre otros. Y a pesar de que la arquitectura ha estado tradicionalmente vinculada a la salud, esta situación ha hecho que cobre verdadera importancia y que la sociedad sea más consciente de que la calidad del espacio afecta directamente a la salud física y mental y, por tanto, a la **calidad de vida**.

Por ello, pese de las dificultades de este año, el sector de las reformas ha crecido un 9% con respecto al 2019. Observando un gran crecimiento en las solicitudes para la contratación de proyecto y obra para reforma integral de vivienda de forma conjunta.

Se puede concluir que se está experimentando un cambio de concepción por parte del cliente a la hora de afrontar una reforma. Ya se empieza a dar mayor importancia a la necesidad de una **visión integral de la reforma** con un proyecto y una buena planificación previa de las obras.

También se puede destacar el impulso que desde el Ministerio se quiere dar a la **rehabilitación y renovación urbana**, con la oportunidad que ofrecen los fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia europeo. Los programas de rehabilitación que se están diseñando para la ejecución de estos fondos, tanto en el ámbito residencial como para edificios públicos establecen como imprescindibles las actuaciones de eficiencia energética pero siempre con un enfoque integral que contemple también mejoras en la **habitabilidad, salubridad y accesibilidad**. En definitiva, en la mejora de la calidad en su conjunto.

Se trata de una estrategia alineada con dos de los proyectos más importantes que se están promoviendo desde la Comisión Europea, la *“Renovation Wave”* y la *“Nueva Bauhaus”*. Tienen como objetivo duplicar las tasas anuales de renovación energética en los próximos diez años, con el objetivo de mejorar los estándares de calidad los edificios y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

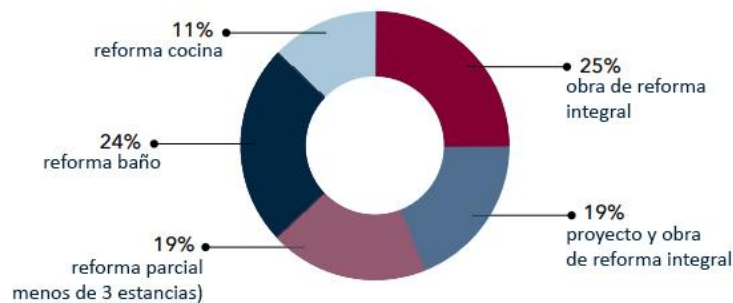
a) Análisis año 2020:

Este año ha estado marcado por la pandemia del COVID-19. Las empresas del sector de la construcción, y en concreto las del sector de la reforma y la rehabilitación, se vieron afectadas también por esta situación.

A pesar de las dificultades de este 2020, el número total de reformas ha seguido aumentando, llegando a un crecimiento del 9% respecto a 2019. Aunque este crecimiento no ha sido homogéneo a lo largo del ejercicio, comparando la variación interanual mes a mes, se observan claros picos que reflejan comportamientos singulares en tres periodos del año, los comprendidos entre marzo-abril, mayo-julio y octubre-noviembre.

Los trabajos relacionados con la reforma de la vivienda se encuentran entre los servicios más demandados este 2020, como es habitual. No obstante, en 2020 se observa un ligero retroceso del volumen de reformas que incluyen varios tipos de trabajos, en beneficio de reformas de carácter más puntual, como la sustitución de carpinterías o la mejora de la climatización.

Figura 19: Trabajos más realizados en reformas en 2020



Fuente: (Habitissimo, 2020)

Parece que los clientes se decantan cada vez en mayor medida por la contratación de un **servicio integral** que incluya, no solo los propios trabajos de ejecución, sino también un **proyecto** que planifique la reorganización de los espacios y las soluciones constructivas de la reforma. Este contexto representa una oportunidad para los perfiles técnicos cualificados dentro del sector de la reforma y rehabilitación, profesionales que pueden representar un importante papel en la transformación del sector hacia un nuevo escenario más adaptado a los requerimientos que demanda un nuevo perfil de cliente más formado, informado y digitalizado, que pone en valor el papel de los técnicos cualificados a la hora de actuar sobre su vivienda.

En este periodo, comienza a apreciarse un aumento de interés por parte de los usuarios por mejorar las **condiciones de confort** de sus viviendas destacando el importante incremento en el número de solicitudes para cambio de carpintería exterior, principalmente de aluminio y PVC.

Se estima que el volumen de negocio del sector de la Reforma y Rehabilitación residencial habrá experimentado un incremento respecto al año anterior del 3 al 5%. Lo que implicaría que, de media, cada hogar ha invertido 1.552 € en mejorar su vivienda en 2020, un 3,5% más que en 2019 y la inversión media durante el año 2020 ha sido de 8.572 €. El valor medio de las intervenciones en las reformas parciales, se puede situar en torno a los 20.000-25.000 €. Si se considera las reformas integrales, el valor medio estaría entre los 60.000-80.000 €.

b) Análisis año 2021:

Durante el presente año, con la presentación del Plan de Recuperación del Gobierno, que consta de 102 reformas a aprobar entre 2021 y 2023, de las cuales 20 afectan al sector de las instalaciones y la energía, se ha puesto sobre la mesa los grandes **retos y oportunidades** que se tendrán que afrontar y aprovechar en los próximos años. El Gobierno destinará 6.820 millones de euros, procedentes de fondos europeos para la renovación energética del parque edificado, por lo que la construcción se convertirá de nuevo en uno de los principales motores de la economía.

En el primer trimestre del año, el sector ha atravesado un periodo de **estabilización** desde el punto de vista de la demanda. Aunque las consecuencias de la pandemia siguen constituyendo tanto las preocupaciones como las esperanzas del sector.

Por un lado, la **incertidumbre** respecto a la recuperación de la economía y el empleo, y el restablecimiento de la normalidad, hace al sector estar muy pendiente del desempeño del resto de sectores productivos, de los que depende directa o indirectamente. Por otro lado, con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia presentado, que canaliza los fondos europeos como respuesta a la crisis derivada de la pandemia, se presenta una coyuntura muy positiva, con los millones que el Gobierno pretende destinar a diferentes programas de rehabilitación y mejora de los edificios. Pero cabe destacar, que se establecerá con ayudas para los propietarios entre un 35% y un 100% de los costes de la obra, lo que puede conllevar un gran impulso para el sector.

La distribución por tipo de trabajo demandado ha sido muy estable. Tres tipos de servicios han sido protagonistas a lo largo del primer trimestre de año en el ámbito de la reforma y rehabilitación:

- Instalación de carpintería exterior de PVC. Que contribuye a la eficiencia energética.
- Reforma de vivienda: Se encuentra entre las más demandadas, bien sean integrales o parciales. Aunque mes a mes la tendencia es de claro y continuo crecimiento, a lo largo del trimestre se mantienen en torno a un 15% por debajo de las que se produjeron en 2020. Se consolida el interés del usuario final por afrontar la ejecución de su obra de reforma de forma planificada a través de un proyecto, como veníamos viendo durante el año 2019 y 2020.
- Ejecución de nuevas instalaciones. Abarcando desde la renovación de instalaciones ya estropeadas y defectuosas, como fontanería, por ejemplo, hasta la instalación de nuevos sistemas de electricidad, domótica u otros.

5.3.3. Nichos de cliente existentes

Debido al cambio de paradigma observado en los últimos años, donde se da más importancia a un enfoque de reformas desde un punto de vista más integral y planificado, sobre todo, en el ámbito residencial, nos encontramos con un nuevo perfil de cliente más formado, informado y digitalizado, que pone en valor el papel y la formación de técnicos cualificados a la hora de actuar sobre su vivienda.

Al igual que en los edificios de uso público, donde también se requiere un enfoque integral para acometer las actuaciones para que la calidad de la misma sea apreciada por los usuarios.

5.3.4. Pronóstico

La “Hoja de ruta 2050” señala que, para ese mismo año, la Unión Europea debe alcanzar lo que se ha denominado como “neutralidad energética”, consiguiendo reducir sus emisiones hasta llegar a niveles un 80% por debajo de los de 1990. Entre los principales sectores responsables de las emisiones se encuentra la construcción, alcanzado un 36% de las emisiones.

El final del año 2020 ha venido marcado por la aprobación de los Presupuestos Generales del Estado de 2021 (PGE 2021), poniendo fin así a dos años de prórroga presupuestaria. El Ejecutivo destinará para el sector de la construcción, según el presupuesto de Vivienda y Agenda Urbana una cantidad de 2.250 millones de euros. Dentro de este presupuesto, se aplicarán 1.550 millones para la recuperación económica y social en entornos residenciales.

Estas cantidades previstas en diferentes programas de rehabilitación, junto con los dirigidos a la vivienda social, se orientan hacia la obligada contribución de España a los objetivos de la hoja de ruta europea citada y la descarbonización de la economía en 2050. Los presupuestos aprobados, que buscan ser el motor de recuperación tras la crisis provocada por el COVID-19, son el instrumento para canalizar los 140.000 millones de euros que se prevé reciba el país de los fondos europeos de recuperación “*Next Generation EU*” en 2021, los cuales tienen dos ejes muy claros: el impulso de la digitalización y la lucha ante el cambio climático.

Tras un 2020 y principios de 2021 convulsos, y que la situación sanitaria, social y económica del país no se ha recuperado en absoluto a la normalidad, 2022 se presenta como una oportunidad de crecimiento y liderazgo para el sector de la construcción. En concreto, para el ámbito de la reforma y rehabilitación. Si bien la evolución de la pandemia seguirá marcando la agenda, así como sus consecuencias en la situación económica general del país, son varios los aspectos recogidos en este informe que invitan a realizar esta consideración:

a) **Capacidad de consumo retenida:**

Tras varios meses consecutivos de incertidumbre en todas las actividades del sector, los datos económicos destacan la existencia de cierta capacidad de consumo retenida que será uno de los factores determinantes para una rápida recuperación económica, especialmente en sectores que

representan inversiones de cierta entidad, como es el caso de la rehabilitación y reforma para la mejora de la vivienda.

b) Recuperación del mercado laboral del sector de la construcción:

Por otro lado, el sector de la construcción junto con el de la agricultura son los únicos que han finalizado el año 2020 en positivo en relación al número de afiliados en la *Seguridad Social*. En comparación con los otros grandes sectores productivos de la economía española, el sector de la construcción fue el que mayor caída sufrió en términos relativos, pero es uno de los sectores que mejor ha recuperado niveles de afiliación a la finalización del año.

c) Crecimiento del sector de la reforma y rehabilitación:

Se calcula que el volumen de negocio del sector de la reforma y rehabilitación residencial experimente un incremento del 3 al 5% respecto al año anterior, pudiendo alcanzar 28.000 millones de euros.

En este contexto, se identifican tres oportunidades clave para el sector en 2021-2022:

a) Cambio en el ritmo de vida:

La pandemia del COVID-19 ha cambiado las costumbres y modos de desarrollar el día a día en los hogares españoles, permaneciendo más tiempo en la vivienda, compatibilizando múltiples y diversas actividades en el interior de las mismas, y eso tiene una repercusión directa en el sector de la reforma y rehabilitación.

b) El reto de la eficiencia energética:

El sector de la construcción y en concreto, el de la reforma y rehabilitación, tienen vocación de ser parte protagonista en la consecución de los ambiciosos objetivos ambientales europeos.

c) La transformación digital:

El gran avance que ha supuesto el uso de las herramientas digitales por parte de los usuarios ha sido uno de los aspectos positivos que ha podido dejar la pandemia.

Estamos en un momento en el que la digitalización se convierte en un factor determinante para el funcionamiento de las empresas de reformas. Puede convertirse en una oportunidad de diferenciación y mejora por parte de las empresas. Este aspecto se tratará de forma individualizada más adelante.

5.4. Análisis de los Fondos Europeos destinados a reforma residencial

En este capítulo se aborda las diferentes inversiones, medidas, planes y programas que se van a llevar a cabo en el ámbito residencial español con el fin de trabajar conjuntamente con la Unión Europea por la consecución de una política.

5.4.1. Los Fondos Europeos a España

La Unión Europea ha aprobado este año, a través del fondo “*Next Generation EU*”, el Plan de Recuperación para la comunidad, con el fin de resarcir los daños sociales y económicos consecuentes tras la pandemia mundial del COVID-19. Este fondo europeo repartirá un total de **750.000 millones de euros** a todos los países miembros de la Unión Europea, que deberán devolver la parte reembolsable antes del 31 de diciembre de 2058.

De ese importe, 140.000 millones de euros están destinados a España durante el periodo 2021-2026, estimándose que unos 70.000 millones sean a fondo perdido y la cantidad restante sean préstamos. A fecha de hoy, España ha recibido 9.000 millones de euros para comenzar con la transformación y el resto, se prevé recibir conforme a un calendario semestral de hitos. Gracias a esta financiación “*Next Generation EU*”, por la cual España es el segundo país más beneficiado (Euro Funding, 2021), se pretende alcanzar el 4% del PIB.

El Plan de Recuperación Europeo asienta sus bases en dirigir a Europa hacia la **modernización y sostenibilidad**, por lo que España ha elaborado el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia sobre cuatro ejes para avanzar el país en una dirección más verde, más digital, más cohesionada y más igualitaria, siendo estos los siguientes (Next Generation EU, 2021):

a) Eje I: **Transición ecológica.**

Es el eje que va a recibir más recursos. Se destina el 39,12% de la inversión total a proyectos de eficiencia energética, descarbonización e impulso de energías renovables entre otros.

b) Eje II: **Transformación digital.**

Se destina el 29% de los fondos a proyectos y estrategias de conectividad, inteligencia artificial e impulso de la digitalización en Administraciones Públicas y pymes, por ejemplo.

c) Eje III: **Cohesión social y territorial.**

Enfocado en disminuir las desigualdades y beneficiar la empleabilidad, fomentando los tres pilares básicos de educación, sanidad y servicios sociales.

d) Eje IV: **Igualdad de género.**

La inversión irá destinada a proyectos que permitan avanzar las políticas de igualdad de oportunidades. Rompiendo así con las barreras de acceso al mercado laboral que se encuentran las mujeres y la brecha salarial.

Estos ejes, a su vez, orientan las diez políticas palancas que recogen los 30 componentes para la evolución del país. Toda esta estructura se ve reflejada en 212 medidas, siendo 110 inversiones y 102 reformas en el período 2021-2023.

En la tabla siguiente se muestran los 20 programas principales en los que el Plan de Recuperación pretende invertir cerca de **70.000 millones de euros** durante el **período 2021-2023**, con el fin de activar y atraer a las áreas estratégicas del futuro la inversión privada (Gobierno de España, 27 abril 2021).

Tabla 3: Inversión estimada en los principales programas del Plan de Recuperación

PRINCIPALES PROGRAMAS DEL PLAN DE RECUPERACIÓN	INVERSIÓN ESTIMADA 2021-2023 (MILLONES DE EUROS)
1. Estrategia de Movilidad Sostenible, Segura y Conectada	13.203
2. Programa de Rehabilitación de Vivienda y Regeneración Urbana	6.820
3. Modernización de las Administraciones Públicas	4.315
4. Plan de Digitalización de Pymes	4.066
5. Hoja de Ruta del 5G	3.999
6. Nueva Política Industrial España 2030 y Estrategia de Economía Circular	3.782
7. Plan Nacional de Competencias Digitales	3.593
8. Modernización y Competitividad del Sector Turístico	3.400
9. Desarrollo del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación	3.380
10. Despliegue e integración de energías renovables	3.165
11. Nueva Economía de los Cuidados	2.492
12. Nuevas Políticas Públicas para un Mercado de Trabajo Dinámico, Resiliente e Inclusivo	2.363
13. Preservación del Litoral y Recursos Hídricos	2.091
14. Plan Estratégico de Formación Profesional	2.076
15. Modernización y Digitalización del Sistema Educativo	1.648
16. Conservación y restauración de ecosistemas y biodiversidad	1.642
17. Hoja de Ruta del Hidrógeno Renovable	1.555
18. Infraestructuras Eléctricas, Redes Inteligentes, Almacenamiento	1.365
19. Renovación y Modernización del Sistema Sanitario	1.069
20. Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial	500

Fuente: (Gobierno de España, 27 abril 2021)

En relación al presente estudio, es de vital importancia esa inversión de 6.820 millones de euros destinada a la **rehabilitación de viviendas** que se detalla en el siguiente apartado.

5.4.2. El Plan de Rehabilitación de Vivienda y Regeneración Urbana

El Plan de Rehabilitación de Vivienda y Regeneración Urbana formulado por el Gobierno Español, tiene como principales objetivos los siguientes:

- a) **Impulsar la rehabilitación** del parque edificado en España, en concordancia con la medida europea *Renovation Wave* (European Commission, 2021).

Se focaliza en conseguir una mejora en el patrimonio residencial español, que, así como en parte de Europa, se caracteriza por un parque edificado relativamente envejecido y obsoleto funcionalmente a los cambios sociales. Con el fin de promover edificios más sostenibles y eficientes energéticamente.

- b) **Incrementar las viviendas** energéticamente **eficientes en alquiler social**.

- c) Contribuir a la **reactivación del sector** de la construcción e inmobiliario y a la generación de empleo a corto plazo.

Consecuentemente a estos objetivos generales se pretende alcanzar índices superiores de **rehabilitación energética** para conseguir el cumplimiento de las metas del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC) y en la “Estrategia a largo plazo para la Rehabilitación Energética en el Sector de la Edificación en España (ERESEE)”.

A tal fin, se implementa la Agenda Urbana Española aprobada por el gobierno español en 2018 (Agenda Urbana Española, 2021) como el Plan de Acción a realizar hasta 2030 con el propósito de progresar conjuntamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta hoja de ruta posibilitará que cualquiera de los intervinientes comience actuaciones tanto en áreas rurales como en grandes zonas metropolitanas, así como en la vivienda en alquiler social.

Esto significará un impulso en la actividad de rehabilitación y regeneración urbana, siendo clave en la reactivación del sector y en el cumplimiento de los compromisos nacionales y europeos en materia de digitalización y de energía y clima.

Adicionalmente, para abordar el reto demográfico a través de la regeneración urbana y rural, se formulan actuaciones dirigidas específicamente a **núcleos y municipios inferiores a 5.000 habitantes**.

Dichas medidas tienen un gran potencial en España, por la renovación del parque de edificios públicos y privados que se encuentran en condiciones de antigüedad y obsolescencia funcional debido al gran volumen de construcción durante el boom inmobiliario (CAATEEB, 2019); como por la capacidad de descarbonización de la economía, innovación en los instrumentos financieros y creación de puestos de trabajo, cohesión social e impacto urbano y rural.

A continuación, se desglosa la relación de reformas e inversiones para el Plan de Rehabilitación de Vivienda y Regeneración Urbana, el cual se recuerda, cuenta con una inversión estimada total de 6.820 millones de euros.

Relación de reformas para el plan:

- a) **“Implementación de la Agenda Urbana Española (AUE)”**. Ésta descrita con anterioridad, ya es parte del programa actual del gobierno y conforma una verdadera Política Nacional Urbana, alineada con los objetivos para un desarrollo rural y urbano sostenible, en que la que los municipios juegan un papel fundamental.
- b) **“Estrategia a largo plazo para la Rehabilitación Energética en el Sector de la Edificación en España (ERESEE)”**. Desarrolla un marco para impulsar la renovación de edificios residenciales y no residenciales, públicos o privados, con alta eficiencia energética y descarbonizados antes del año 2050.
- c) **“Ley de Vivienda”**. Reforma para combatir con la obligatoriedad del Estado en el marco constitucional en cuanto al derecho al ciudadano a acceder a una vivienda digna y adecuada y a su disfrute y contribuir al principio de la *Renovation Wave* de asequibilidad de la vivienda eficiente.
- d) **“Ley de Calidad de la Arquitectura y del Entorno Construido”**. Pretende que la calidad de la arquitectura y del entorno construido sea declarada bien de interés general con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas y salvaguardar el patrimonio cultural y natural.
- e) **“Oficinas de Rehabilitación o ventanilla única”**. Creación de un marco normativo para facilitar la gestión de las ayudas, financiación y fiscalidad en el ámbito de la rehabilitación, durante todo el proceso.
- f) **“Mejora de la financiación de las actuaciones de rehabilitación”**. Reforma normativa y utilización de instrumentos financieros con el objeto de mejorar la financiación de las intervenciones de rehabilitación, prestando atención a las comunidades de vecinos.

Relación de inversiones para el plan:

- a) **“Programas de rehabilitación para la recuperación económica y social en entornos residenciales”**. Se realizarán acciones de regeneración, rehabilitación y renovación urbana de gran escala, en áreas según el nivel de renta y será de importancia en colectivos vulnerables, incluidos en la Estrategia Nacional contra la Pobreza Energética.
- b) **“Programa de construcción de viviendas en alquiler social en edificios energéticamente eficientes”**. Con el fin de respaldar medidas que han sido desarrolladas por las Administraciones Públicas para aumentar la oferta de vivienda en alquiler a un precio asequible, siendo apoyado por el sector privado.
- c) **“Programa de rehabilitación energética de edificios (PREE)”**. Su objetivo es llevar a cabo operaciones de ahorro, eficiencia energética, así como, la incorporación de energías renovables para en edificios de viviendas y otros usos ya existentes.

- d) **“Programa de regeneración y reto demográfico”**. Enfocado en la eficiencia energética, en generar y consumir energías renovables y en el despliegue de la movilidad eléctrica en núcleos y municipios inferiores a 5.000 habitantes, tanto en proyectos privados como públicos.
- e) **“Programa de impulso a la rehabilitación de edificios públicos (PIREP)”**. Pretende promover la rehabilitación sostenible de edificios de uso público, ya sean de titularidad institucional, de comunidades autónomas o de entidades locales. Teniendo en consideración el ahorro energético, la Agenda Urbana Española y la nueva Bauhaus europea, en cuanto a materia de sostenibilidad, inclusión y estética se trata.
- f) **“Programa de ayudas para la elaboración de proyectos piloto de planes de acción local de la Agenda Urbana Española”**. El objetivo es impulsar la aprobación de planes de acción local para que sirvan a modo de proyecto piloto, todo el proceso seguido, la metodología usada y el resultado dado a otras entidades locales para orientarlos a realizar sus propios planes.

Se ha de destacar que el Plan de Rehabilitación de Vivienda y Regeneración Urbana es el segundo componente que cuenta con mayor financiación, con un total de 6.820 millones de euros. Además, este componente es uno de los que mayor contribución climática (igual o superior al 40%) aporta al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Así mismo, aunque la contribución de este plan de reforma a la palanca de digitalización es inferior al 10%, es fundamental para las palancas de crecimiento sostenible, inclusivo e inteligente; y cohesión social y territorial donde aportan mayor valor.

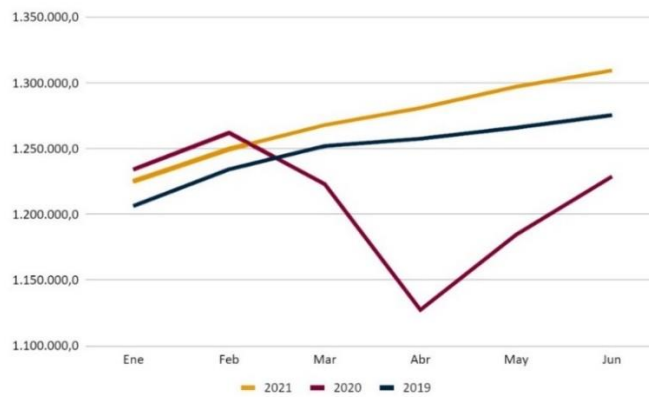
5.4.3. Impacto de las ayudas en el sector de la construcción

Gracias a los 6.820 millones de euros de los fondos dedicados al Plan de reforma de rehabilitación de viviendas y regeneración urbana, el Ministerio de Movilidad, Transportes y Agenda Urbana prevé la rehabilitación de 500.000 viviendas, la construcción de 20.000 viviendas nuevas para alquiler social, la creación de 180.000 empleos y reestablecer casi 13.500 millones de euros al PIB doméstico (Idealista, 2021).

Este impacto se verá reflejado de inmediato sobre la economía nacional, ya que el sector supone casi el 10% del PIB. (The Economist, 2021). Tanto es así, que incluso antes de la llegada de los fondos en junio de este mismo año, se han alcanzado dos hitos significativos en el sector de la construcción:

- a) Se supera **1,3 millones de ocupados** en el sector de la construcción, el valor máximo registrado desde noviembre de 2011.

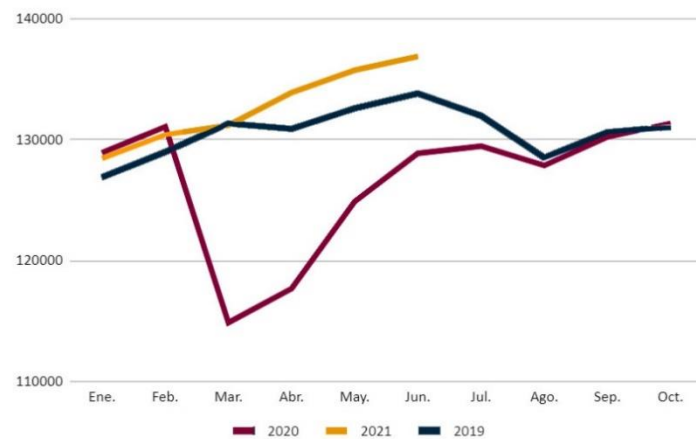
Figura 20: Comparativa del número de ocupados mensuales en el sector de la construcción



Fuente: (Idealista, 2021)

- b) Se encuentran **inscritas 136.878 empresas del sector a la Seguridad Social**, el valor máximo registrado al menos en los últimos cinco años.

Figura 21: Número de empresas del sector de la construcción afiliadas a la Seguridad Social



Fuente: (Idealista, 2021)

Estos datos positivos, dejan entrever el buen impacto creciente que tienen estas medidas en el ámbito de la construcción, que, aunque signifique más competidores para la empresa, también se verá beneficiada directa o indirectamente de los diferentes programas.

5.4.4. Reparto de los Fondos dentro de España

A fin de llevar a cabo las distintas medidas del plan para la rehabilitación de viviendas y edificios públicos, el Gobierno Español en Consejo de Ministros, ha aprobado que se repartan los primeros 1.631 millones de euros entre las comunidades autónomas y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

Finalmente, es la Conferencia Sectorial de Vivienda, Urbanismo y Suelo la encargada de aprobar la distribución de los fondos en dos programas distintos, de los ya mencionados en el apartado anterior:

- a) CO2.I01: “Programa de rehabilitación para la recuperación económica y social en entornos residenciales” al que se destina 1.151 millones de euros en total.
- b) CO2.I05: “Programa de impulso a la rehabilitación de edificios públicos (PIREP)” al que se destina 480 millones de euros en total.

La distribución, a la espera de ser definitivamente aprobada, a las comunidades autónomas y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla que se ha realizado según cuantas primeras viviendas hay recogidas en el censo de población del *INE*, será la siguiente:

Tabla 4: Distribución de los fondos según comunidades autónomas

COMUNIDAD/CIUDAD AUTÓNOMA	CO2.I01	CO2.I05
Andalucía	199.928,70	85.622,40
Aragón	33.344,47	13.449,60
Asturias	27.957,79	10.305,60
Baleares	28.326,11	11.851,20
Canarias	52.842,41	22.012,80
Cantabria	14.916,96	5.899,20
Castilla y León	62.625,91	24.225,60
Castilla - La Mancha	48.480,12	20.688,00
<i>Cataluña</i>	<i>186.036,13</i>	<i>78.705,60</i>
Comunidad Valenciana	124.549,71	51.158,40
Extremadura	26.530,55	10.761,60
Galicia	67.275,95	27.331,20
<i>Madrid</i>	<i>161.220,57</i>	<i>68.582,40</i>
Murcia	33.827,89	15.288,00
Navarra	15.883,80	6.686,40
País Vasco	55.915,58	22.464,00

Rioja	8.033,98	3.235,20
Ceuta	1.680,46	849,60
Melilla	1.622,91	883,20
TOTAL ESPAÑA	1.151.000,00	480.000,00

Fuente: (Blog de Economía y Finanzas Bankinter, 2021)

Según se observa en el cuadro resumen, las comunidades autónomas que han sido seleccionadas para recibir mayor cuantía son: Andalucía, Cataluña y Madrid. Por lo que es importantísimo para la empresa en cuanto a las ayudas y subvenciones se refiere en el mercado andaluz, como incentivo de clientes a la hora de invertir y reformar, y conseguir aumentar de esta forma la cartera y facturación de la empresa.

Aunque en relación a esta materia habrá convocatorias dependiendo del marco de competencias, realizadas por todo tipo de organismo público, tanto por ministerios, empresas públicas estatales, autonómicas e incluso municipales; a día de hoy se han llevado a cabo convocatorias autonómicas con ayudas directas que han alcanzado las 3.929 solicitudes.

Las cantidades de las ayudas directas que recibirán los particulares y empresas dependerán del **grado de eficiencia energética** que alcancen sus proyectos.

En cuanto al CO2.I02 “Programa de construcción de viviendas en alquiler social en edificios energéticamente eficientes” hay que mencionar que la inversión será de 1.000 millones de euros y se llevará a cabo desde 2022 hasta 2026 (Blog de Economía y Finanzas Bankinter, 2021). Con esta inversión se pretende aumentar la oferta de **vivienda a un precio asequible**, implicando al sector empresarial, en lugares donde el precio del alquiler está subiendo drásticamente y donde existan suelo de propiedad pública en el que realizarlo a través de **mecanismos público-privado**.

El programa de rehabilitación energética de edificios (PREE 5000), aprobada mediante el RD 691/2021 cuenta con una dotación presupuestaria de 50 millones de euros. Aunque este presupuesto podrá ser ampliable si existiese disponibilidad. El dinero se distribuirá entre las comunidades autónomas según el número de municipios y núcleos que tengan menos de 5.000 habitantes y de su población, ponderados al 50% cada criterio. Pudiéndose presentar convocatorias hasta el 31 de diciembre de 2023 (Gobierno de España, s.f.).

Otra iniciativa importante en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia que se encuentra activa ahora mismo, y por la que ha sido aprobada por el RD 477/2021, es la adjudicación directa a las comunidades autónomas y a las ciudades de Ceuta y Melilla de ayudas para la elaboración de programas de incentivos. Ayudas para la ejecución de instalaciones ligadas al autoconsumo y al almacenamiento, mediante fuentes de energías renovables y/o la implantación de sistemas térmicos renovables en el sector residencial. El presupuesto destinado es de 660 millones de euros a repartir entre las comunidades autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla, las cuales otorgan las ayudas a través de concurrencia simple, es decir por orden de presentación hasta

finalizar con los fondos o hasta el 31 de diciembre de 2023. (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía, s.f.)

5.4.5. Acceso a los Fondos por parte de los clientes

Las diferentes convocatorias en las que se destinan los fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia son publicadas por los diferentes organismos en sus correspondientes instrumentos y **existen varias herramientas de ayuda** promovidas por el gobierno para conocer las convocatorias que se encuentran abiertas, como son:

- a) Las oficinas de ayudas a la rehabilitación.
- b) La consulta de un listado con todas las convocatorias, en este [link](#).
- c) El uso de un asistente para ayudar en la búsqueda de las convocatorias, en este [link](#).

Sin embargo, el objetivo de la empresa es facilitar al cliente y poner a su disposición las diferentes opciones de subvenciones o ayudas a las que puede optar por la ejecución de su proyecto. Como parte del servicio, además de buscar la convocatoria más idónea, se pretende asesorar, gestionar la solicitud y las subvenciones.

Los destinatarios que podrán beneficiarse de estas subvenciones son:

- a) Personas físicas que realicen o no actividad económica.
- b) Comunidades de propietarios.
- c) Entidades u organizaciones públicas o privadas, sin ánimo de lucro.
- d) Entidades locales.
- e) Empresas explotadoras, arrendatarias o concesionarias de edificios.
- f) Empresas de servicios energéticos (ESEs).

En cuanto a la cuantía a percibir por las ayudas del plan de rehabilitación de viviendas, **la máxima será de 24.000 €**. Llegando a ser subvencionable hasta el 80% o un total de 19.000 € si existen reformas energéticas significativas. Sin embargo, en actuaciones a nivel de edificio o de barrio podrán subvencionarse hasta el 100% según criterios sociales. Para poder acceder a la ayuda deben tener el “libro del edificio” donde queden reflejadas tanto la situación actual en materia de eficiencia energética como las actuaciones pendientes. También se podrá conseguir una subvención de al menos 1.500 € por la elaboración de este.

En los supuestos de reformas de viviendas individuales, la cantidad máxima a percibir será de 5.000€.

Para poder optar a las subvenciones, otra de las condiciones es que la rehabilitación consiga al menos una **reducción del 30% del consumo** de energía no renovable.

Como nota ante todos estos posibles importes a percibir, hay que añadir la posibilidad futura de contar con más beneficios ante una posible medida de **desgravaciones fiscales**. Como, por ejemplo, las deducciones del 10% que ha habido en Canarias este año 2020 en materia de rehabilitación energética de viviendas y otro 10% de deducciones fiscales para la adaptación de las viviendas a discapacitados (Idealista, 2021).

Por lo general, las ayudas que han sido concedidas atendiendo el marco de un programa dentro del plan de rehabilitación, no son compatibles con otras ayudas públicas que tengan la misma finalidad.

5.5. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es un paso fundamental en el estudio de mercado, ya que permite trazar un mapa de los actores presentes en los mercados objetivos y sus puntos fuertes y carencias. Esto servirá de base para adoptar un buen posicionamiento y una estrategia diferenciadora de la futura empresa.

Además, es vital para conocer los líderes de esta área del sector y saber con detalle que empresas pueden afectar a la facturación de la empresa objeto de estudio. Para ello se pone el foco en los **competidores directos**, que ofrecen un servicio de reforma integral, incluyendo diseño y construcción; y se delimitan tres zonas geográficas bien definidas, que son objeto de análisis para futuras localizaciones de la empresa: Sevilla, Málaga y Las Palmas de Gran Canaria.

Algunas preguntas clave son:

¿Qué volumen de mercado tiene la competencia?

¿Cómo captan a sus clientes?

¿Qué ofrecen?

Y, sobre todo, ¿Qué no ofrecen?

Gracias a este análisis se puede conocer los **nichos de mercado**, se puede definir el mercado objeto y la estrategia comercial entre otros.

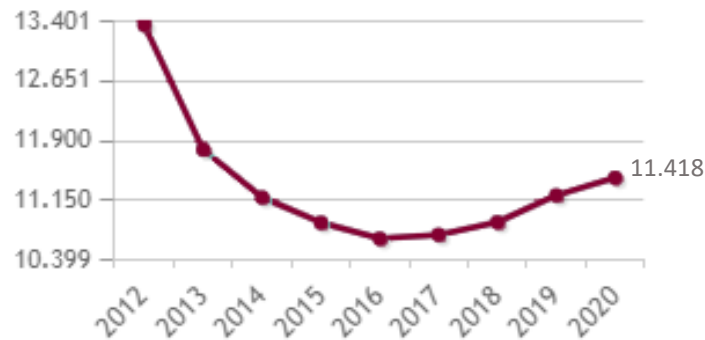
Para la minuciosa búsqueda y filtrado de estas empresas competidoras se utilizan los buscadores de internet más populares, así como redes sociales, definiendo previamente las palabras clave *SEO* “reforma integral”, “reforma *Llave en mano*” etc. Este proceso ayudará a su vez a definir las palabras clave que reflejan la oferta de la futura empresa y que determinarán su posicionamiento online.

5.5.1. Análisis de la competencia en Sevilla

Actualmente en la provincia de Sevilla hay 11.418 empresas cuya actividad principal es la construcción (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Como se puede observar en la gráfica que se muestra a continuación, hubo un descenso importante de empresas durante el año 2013, cuya tendencia descendente continuó hasta el año 2016.

A partir del año 2017, se produjo un cambio y se percibe una **tendencia ascendente**, que dura hasta la actualidad, donde durante los años de la pandemia no ha parado de crecer de manera paulatina. A diferencia de las otras provincias objeto de estudio, el aumento de empresas constructoras en Sevilla se ha producido una manera más suavizada.

Figura 22: Número de empresas del sector de la construcción en Sevilla



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

En la figura inferior se muestra las empresas de construcción que tienen mayor facturación en la provincia de Sevilla, catalogadas bajo la actividad 4121 como construcción de edificios residenciales:

Tabla 5: Ranking de empresas de construcción residencial de mayor facturación de Sevilla

Posición Provincia	Evolución Posiciones	Nombre de la Empresa	Facturación (€)
35	↑ 38	IDS CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLOS S.A.	99.635.431
141	↑ 81	CARTUJA INMOBILIARIA S.A.U.	Corporativa
362	↑ 51	HIJOS DE TERRATS CONSTRUCCIONES S.A.	Grande
379	↓ 8	CONSTRUCCIONES ANTONIO ÁLVAREZ DOBLAS S.L.	Grande
380	↑ 88	FONSAN-GESTIÓN Y CONSTRUCCIÓN S.L.	Grande
438	↑ 75	MODULAR DESCASUR S.L.	Grande
568	↑ 33	CARMOCON S.A.	Grande
582	↑ 153	DBD CONSULTORÍA TÉCNICA S.L.	Grande
588	↑ 30	ZINC INCOAR 900 S.L.	Grande
594	↑ 1.099	ASTREO S.L.	Grande
681	↑ 256	TESLA OBRAS Y PROYECTOS S.L.	Grande
756	↑ 788	AGUAS, CAMINOS Y PUENTES S.L.	Grande
772	↓ 99	CHAV SA	Grande

Fuente: Elaboración propia con datos de (El Economista, 2020)

De estas empresas de construcción residencial, las cinco de mayor facturación son:

- a) IDS Construcción y Desarrollos S.A.: Empresa vinculada al grupo Inmobiliaria INSUR, más enfocada en la promoción de complejos residenciales y con una facturación cercana a los 100 millones de euros.
- b) Cartuja Inmobiliaria S.A.U.: Empresa también más centrada en la promoción inmobiliaria.
- c) Hijos de Terrats Construcciones S.A.: Empresa con un amplio abanico de obras en todos los sectores (rehabilitación, *retail* industrial, civil...)
- d) Construcciones Antonio Álvarez Dobles S.L.: Empresa de la cual apenas existe información.
- e) Fonsan Gestión y Construcción S.L.: Empresa más orientada a la obra civil, industrial y portuaria, con poca actividad en el sector de las reformas.

Para realizar un análisis más exhaustivo de los competidores directos de DAHEIM, se identificarán aquellas empresas constructoras que puedan ser similares a la idea de empresa, con un tamaño mediano/pequeño y cuya actividad esté más orientada a la reforma integral de viviendas. Ya que como se ha mencionado anteriormente, las empresas situadas en las primeras posiciones tienen un gran volumen de facturación y se centran básicamente en la promoción inmobiliaria, obras residenciales de gran envergadura y obra civil. Para ello, se realiza una selección de tres empresas:

- a) **Empresa Chav SA:** siga [este enlace](#) para visitar su página web



Esta empresa está situada en Sevilla capital, tiene una gran trayectoria en la actividad de la construcción y fue fundada en 1983. Su oficina está ubicada en una edificación singular perteneciente a los antiguos almacenes del puerto, situados en la zona sur de la ciudad. Cuenta con más de 35 empleados y una facturación aproximada de 14M€ durante el 2020. Realiza proyectos a nivel nacional, por lo que cuenta también con una delegación en Madrid.

Chavsa es una empresa **muy consolidada** en el sector de la construcción en Sevilla. Muestra de ello es su aparición en la posición 13ª del ranking de empresas constructoras con mayor facturación. Se trata de compañía muy diversificada en sus servicios de construcción, ya que realiza obras de todo tipo de espacios (oficinas, hoteles, residencial, sanitario y universidades). Por las imágenes de sus proyectos ejecutados y el orden en el que están establecidos, parece que focalizan más su actividad en obras de **sector terciario** que en obras residenciales.

A lo largo de su trayectoria, ha ejecutado más de 2.000 proyectos y entre sus clientes se encuentran grandes compañías como el *Real Madrid*, *Renfe*, *Iberdrola*, *Endesa*, *Sercotel Hoteles*, por citar algunos ejemplos.

Figura 23: Cadena de valor de Chavsa



Fuente: (Web Chavsa, 2021)

Ofrecen un servicio de *Llave en mano*, muy similar al que se implantaría en el modelo de negocio que se propone, desde el diseño (análisis de necesidades, materiales, imágenes, redacción de proyecto básico) hasta la ejecución de la obra y entrega al cliente. Aunque salvando las distancias, porque es una empresa que se centra más en el cliente *B2B* y el modelo de negocio que se propone sería más enfocado en el *B2C*.

Cuenta con un organigrama bien definido, con una estructura clara, del que se puede deducir que se trata de una empresa con un alto grado de organización y definición de las responsabilidades.

Figura 24: Organigrama Chavsa



Fuente: (Web Chavsa, 2021)

Posee una página web cuidada con una **imagen comercial reconocible**, con un logo y colores corporativos muy definidos. Se puede apreciar que no tienen una estrategia de marketing agresiva en redes sociales, ya que su presencia se limita a LinkedIn, donde cuentan con 4.000 seguidores aproximadamente y donde semanalmente realizan publicaciones con imágenes de los proyectos en

ejecución y los finalizados. Se puede deducir que cuenta con clientes lo suficientemente fidelizados como para no requerir hacer incursión en otras redes sociales como Instagram o Facebook.

Aunque se puede apreciar a simple vista que Chavsa se trata de una empresa muy consolidada, bien posicionada y bien estructurada, con una facturación superior a las expectativas de DAHEIM y que, a priori, no es competencia directa, se pueden extraer aspectos positivos de sus estrategias y verla como un modelo de negocio a seguir por parte de la nueva empresa. Aunque la empresa se centre en las reformas integrales del sector residencial, a medio plazo se podría plantear estrategias para introducirse en reformas integrales del sector terciario (oficinas, *retail*, sanitarios, etc.).

Una empresa de similares características a Chavsa, con mayor facturación y en 8ª posición según el ranking de empresas constructoras sevillanas sería DBD, muy orientada hacia el sector hotelero.

b) **Empresa Egion Obras y Proyectos:** siga [este enlace](#) para visitar su página web



Egion, nombre comercial de la sociedad “Empresa Gestora de Inversiones y Obras Nuevas SL, situada también en Sevilla capital, con una gran trayectoria en la actividad de la construcción, con 20 años de experiencia y muy enfocada en el sector de reformas integrales de viviendas. Fue fundada en 2001. Su oficina está ubicada en el centro de Sevilla, en pleno casco antiguo. Según la información extraída de la web, se trata de una **empresa pequeña**, con 3 trabajadores, todos con perfil técnico. No tiene mucha información facturación exacta, pero al tratarse de una pequeña empresa y por el tipo de obras realizadas, se podría decir que la facturación podría rondar entre 1 y 2 millones de euros. Tiene un área de influencia muy delimitado, prácticamente su zona de actuación se ciñe a la provincia de Sevilla.

Por el tipo de obra y sus características, puede apreciarse que a pesar de ser una pequeña empresa y no gozar de mucho reconocimiento, es una empresa consolidada en el sector de las reformas integrales de Sevilla. Muestra de ello es que todas las obras publicadas, son de una gran calidad espacial y material. Se trata de una empresa con un claro enfoque en las reformas de viviendas, aunque también realiza obras de sector terciario y *retail* como oficinas y restauración.

Figura 25: Servicios de Egion

01. Planimetría	+	04. Mediciones y valoración	+
02. Elección materiales y acabados	+	05. Ejecución y seguimiento de obras	+
03. Infografía y diseño 3D	+	06. Asesoramiento en mobiliario	+

Fuente: (Weg Egion, 2021)

El segmento de clientes en el que están focalizados se puede encontrar el cliente particular con una vivienda o local a reformar y alguna cadena de restauración de ámbito provincial.

Ofrecen también un **servicio de Llave en mano**, muy similar al que se implantaría en el modelo de negocio que se propone, desde el diseño (análisis de necesidades, materiales, imágenes, redacción de proyecto básico) hasta la ejecución de la obra y entrega al cliente.

Posee una página web cuidada con una imagen comercial bastante neutra y simple, con un logo, tipografía y unos colores corporativos muy sutiles. Su **imagen corporativa** parece que se asemeja más a un estudio de arquitectura que a una empresa de reformas, destacando el blanco y una escala de grises.

Aunque tienen presencia en todas las redes sociales (Pinterest, LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter) se puede apreciar que tampoco tienen una estrategia de marketing agresiva, ya que realizan publicaciones sólo con imágenes de los proyectos ejecutados. Cuentan también con un blog en el que publican algún artículo de temas relacionados con el interiorismo y la arquitectura.

Como anteriormente se comentaba, para DAHEIM, Chavs podría ser un espejo en el que mirarse a largo plazo y quizás Egion pueda ser un modelo en el que fijarse a medio/corto plazo. Cabe destacar, como aspectos positivos de su estrategia, la calidad de las obras que realizan, enfocándose en un determinado cliente con cierta sensibilidad por la arquitectura y que valora el diseño, la elección de materiales y la correcta ejecución de la obra. Este segmento de cliente sería el ideal y el que se tiene que captar para el nuevo modelo de negocio.

c) **Empresa Grupo Ochila:** siga este enlace para visitar su página web



Grupo Ochila S.L., nace como sociedad en 2015. Cuenta con oficina propia en Sevilla, más concretamente en el barrio de El Cerro del Águila, al sur de la ciudad. No existe mucha información acerca del número de trabajadores y de su facturación exacta, pero por las publicaciones de su web se trata de una pequeña empresa, con personal de perfil técnico y se podría decir que la facturación podría rondar también entre 500K€ - 1M€. Tiene un área de influencia también muy limitada, circunscrito básicamente a la provincia de Sevilla.

Por el tipo de obra y sus características, es la empresa de **menor envergadura** del análisis de empresa de la ciudad de Sevilla, aunque puede apreciarse cierto grado de sensibilidad arquitectónica y calidad espacial de todas las obras publicadas. Es una empresa con un claro enfoque en las reformas de viviendas, aunque cuenta también con proyectos del sector sanitario (farmacias).

Figura 26: Servicios Grupo Ochila



Fuente: (Web Grupo Ochila, 2021)

Al igual que la anterior empresa, el segmento de clientes a los que está dirigido está muy definido. Se centran en el cliente particular con una vivienda o local a reformar.

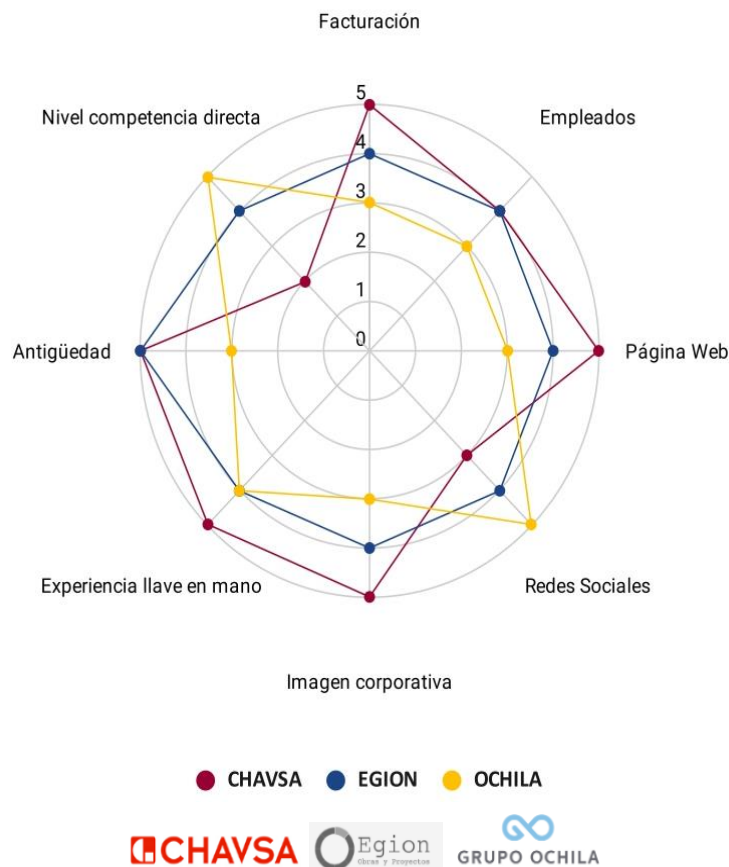
Como el resto de las empresas objeto de estudio, Grupo Ochila ofrece también un servicio de *Llave en mano*, desde el diseño (proyecto y licencias) hasta la ejecución de la obra, asesoramiento decorativo e interiorismo.

Posee una página web bastante simple, con menos proyectos y obras que las empresas anteriores, pero, aun así, es bastante agradable a la vista y su actividad queda perfectamente definida. La imagen corporativa y logo siguen una misma línea, destacando el blanco y una gama de azules.

Destaca su presencia en las **redes sociales** de Facebook e Instagram, donde realizan publicaciones semanales de los avances de obras, por lo que se puede apreciar que tienen una estrategia de marketing más agresiva que las otras dos empresas. Se entiende que este posicionamiento en las redes sociales responde a una estrategia de captación del mayor número posible de clientes. Cuentan también con un blog en el que publican algún artículo de temas relacionados con el interiorismo y la arquitectura.

Como se ha valorado anteriormente con Chavsá y Egion, se podría situar a Grupo Ochila como el paso más inmediato que se podría dar en el modelo de negocio de DAHEIM. Se aprecia que es la empresa más pequeña, que todavía no están consolidados en el mercado y que precisan de ciertas estrategias para la captación de clientes. Pero como aspectos positivos de su estrategia, se puede destacar que poseen una imagen corporativa cuidada, que da confianza a esos futuros clientes y que las obras que tienen publicadas gozan de cierta calidad.

Figura 27: Análisis comparativo de la competencia en Sevilla

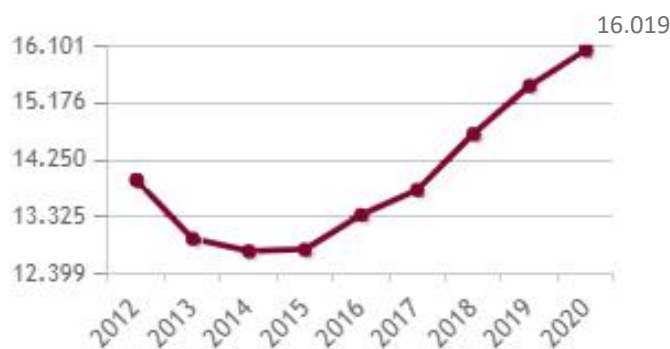


Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Análisis de la competencia en Málaga

En la provincia de Málaga se pueden contabilizar hasta 16.019 empresas relacionadas con el sector de la construcción, según los últimos datos recopilados por el *INE* relativos al ejercicio 2020. Como se observa en la gráfica, el número de empresas afiliadas a la *Seguridad Social* ha ido creciendo anualmente con datos bastante positivos desde 2015.

Figura 28: Número de empresas del sector de la construcción en Málaga



Fuente (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Con el objetivo de acotar el campo de análisis de competencia para el modelo de negocio objeto de estudio de esta tesis, se toman datos de constructoras con relación a la actividad residencial. Siendo las cinco constructoras de mayor facturación: Erasur S.L., Construcciones Bonifacio Solis S.L., Bilba Constructora Andalucía S.L., Guamar S.A. e Ielco S.L.; ordenadas decrecientemente desde una facturación de poco más de 92 millones de euros hasta 35 millones y medio de euros. Lo que permite visualizar el volumen de mercado en la provincia.

En la figura inferior se observa sus posiciones dentro del ranking elaborado por *El Economista* según las empresas de construcción de mayor facturación en la provincia de Málaga, catalogadas bajo la actividad 4121 como construcción de edificios residenciales.

Tabla 6: Ranking de empresas de construcción residencial por facturación en Málaga

Posición Provincia	Evolución Posiciones	Nombre de la Empresa	Facturación (€)
23	↑ 2	ERASUR S.L.	92.389.885
26	↓ 7	CONSTRUCCIONES BONIFACIO SOLIS S.L.	84.376.246
42	↑ 40	BILBA CONSTRUCTORA ANDALUCÍA S.L.	61.159.781
52	↑ 39	GUAMAR S.A.	52.474.873
81	↑ 85	IELCO S.L.	36.525.889
189	↓ 37	PROMOCIONES Y CONSTRUCCIONES CRISTÓBAL GUERRERO S.L.	Grande
204	↑ 183	MENAL COSTA DEL SOL S.L.	Grande
231	↓ 86	ATLAS PROJECT MANAGEMENT S.L.	Grande
233	↑ 162	ORMETEC OBRAS Y SERVICIOS S.L.	Grande
252	↓ 23	ESTRUCTURAS MEDISD S.L.	Grande
266	↑ 60	ARYON INFRAESTRUCTURAS S.L.	Grande
269	↓ 61	JAMENA CONSTRUCCIONES S.L.	Grande
335	↑ 23	METACENTRO CONSTRUCCIONES S.L.	Grande

Fuente: Elaboración propia con datos de (El Economista, 2020)

Sin embargo, se necesita seguir filtrando el campo de actuación dentro del sector de la construcción para poder realizar un análisis más preciso de la verdadera y más cercana competencia de DAHEIM. Para ello, se centra el estudio en empresas enfocadas a la reforma de viviendas.

A continuación, se analizan las tres empresas más relevantes de la provincia de Málaga que cumplen con los criterios límites marcados:

- a) **Empresa Bilba Constructora Andalucía S.L.:** siga este enlace para visitar su página web

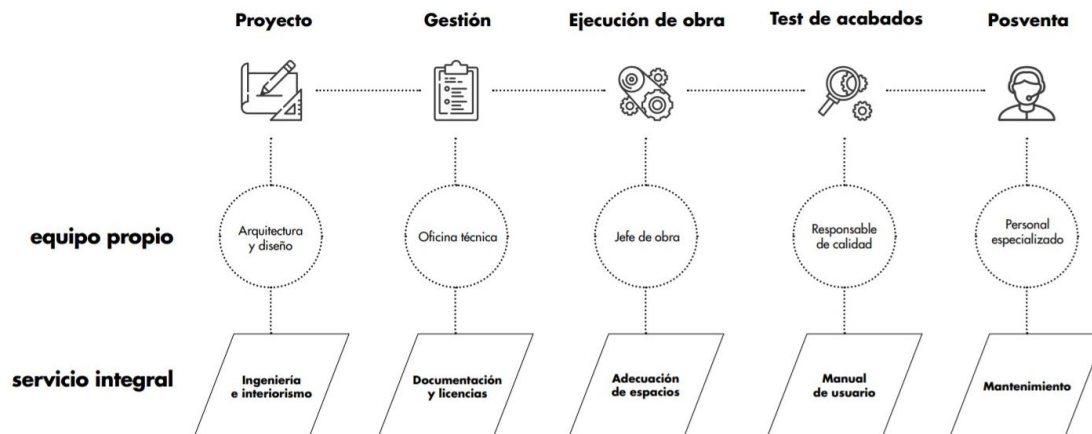
Bilba.

Bilba es una constructora familiar con sede en Álora (Málaga) que comienza con modestas obras de reforma y rehabilitación en el año 2002 llegando actualmente a actuar en **proyectos de gran envergadura** y muy variada tipología. Desde edificaciones de apartamentos de lujo y villas, procesos de expansión de *retail*, rehabilitación de edificios históricos protegidos, grandes reformas hoteleras hasta construcción de urbanizaciones.

La empresa se ha mantenido en un crecimiento constante hasta cumplir los requisitos para transformarse de pyme en gran empresa. Según datos de *El Economista*, alcanza en 2019 una facturación de 61.159.781 €, cifra que ha sido duplicada con respecto al ejercicio de 2018.

Ha ido construyendo futuro de forma que supera los 450 empleados, ha consolidado el **proceso de expansión geográfica** abriendo una delegación en Madrid, tiene nuevas oficinas en la provincia de Málaga (Málaga capital y Estepona) y ha implantado certificaciones y herramientas tecnológicas que cooperan en la modernización y la transformación digital.

Figura 29: Cadena de valor de Bilba



Fuente: (Web Bilba, 2021)

Para Bilba la experiencia, la especialización y la calidad del trabajo son las claves para los proyectos de rehabilitación integral, reformas y conservación y mantenimiento de edificios.

Del análisis realizado se concluye la **fuerte estrategia en comunicación** que tiene la empresa. Cuenta con una página web impecable: bien estructurada, con buenas fotos e interacciones, dos idiomas de traducción y noticias, entre otros apartados. Además, tiene presencia en redes sociales como LinkedIn o Instagram, lo que es muy atractivo para la captación de clientes.

Si se viaja por sus diferentes redes de comunicación se observa perfectamente los valores que la empresa defiende de seriedad, cercanía y cuidado por los detalles.

b) **Empresa Jamena Construcciones S.L.:** siga este enlace para visitar su página web



La empresa es constituida en el año 1999, aunque sus comienzos en el sector se remontan a 1977 con más de 40 años en el mundo empresarial.

Jamena se encuentra entre una de las 15 grandes empresas en la provincia dentro de la actividad de construcción residencial. Sin embargo, su facturación en 2019 disminuyó 2 millones de euros respecto al año 2018 hasta 13.275.112 euros.

Su sede se ubica en Estepona y cuenta con más de cien profesionales cualificados y experimentados con los que trabajan directamente y con un grupo bastante consolidado de proveedores y suministradores.

Nada más entrar, la página web se vislumbra elegancia y calidad, dando relevancia a su principal actividad: la **construcción de viviendas de lujo**. Gracias a sus valores de compromiso y buen trabajo ha conseguido satisfacer al cliente y desarrollar otros servicios complementarios. Entre los servicios que ofrece se encuentra la rehabilitación, que abarca desde reformas de todo tipo hasta restauraciones de edificios de gran valor histórico patrimonial.

Así mismo, la empresa cuenta con un servicio de dirección técnica cualificada con la intención de dirigir y hacer un seguimiento de las obras, y también con el **servicio de diseño**, en el que realiza colaboraciones con la parte técnica del propietario o la propia suya. Además, Jamena ofrece servicios de mantenimiento de edificios, piscinas y jardinería entre otros.

Figura 30: Servicios ofertados por Jamena Construcciones



Fuente: (Web Jamena Construcciones, 2021)

La página web es amplia, llegando incluso a contar con un área de testimonios y otro área específico para clientes, con el fin de ofrecer un trato personalizado y darles la máxima experiencia posible a sus clientes.

Jamena deja ver su estrategia de marketing y captación de clientes en las diferentes plataformas online en las que tiene presencia, pues tiene un perfil bastante activo en la red social Instagram, tiene un canal de YouTube y otro de Vimeo en los que comparten diferentes vídeos.

Sin embargo, se puede concluir que, aunque cuenta con gran experiencia en el sector y un listado muy amplio de actuaciones en el ámbito de la reforma, es probable que en los próximos años se vaya desvinculando de las reformas para centrarse únicamente en la construcción de villas de lujo.

c) **Empresa Bymed Proyectos S.L.:** siga este enlace para visitar su página web



Aunque se trata de una empresa **relativamente nueva**, y que es constituida como sociedad en el año; 2016, contabiliza veinte años de experiencia realizando todo tipo de reformas, obra nueva y rehabilitación.

A pesar de su temprana edad, la empresa ha sufrido una variación positiva del 139,33% en su facturación en tan solo el periodo 2018-2019. Lo que ha provocado una evolución sorprendente en su posición dentro de los rankings de empresas.

Con datos del 2019, Bymed se sitúa en la posición 4.866 en el “Ranking de Empresas del Sector Construcción de Edificios Residenciales” en función de ventas, lo que ha significado un ascenso de 3.686 posiciones respecto al año 2018, según este ranking de “*El Economista*”. De igual forma, es destacable su posición en el Ranking Nacional de Empresas la cual ha sido mejorada en 100.530 puestos.

Esta mediana empresa que emplaza su sede en pleno centro de Benalmádena con buena ubicación para acoger proyectos en la Costa del Sol, dispone de **equipo multidisciplinar** con arquitectos y arquitectos técnicos.

Figura 31: Servicios ofertados por Bymed



Fuente: (Web Bymed, 2021)

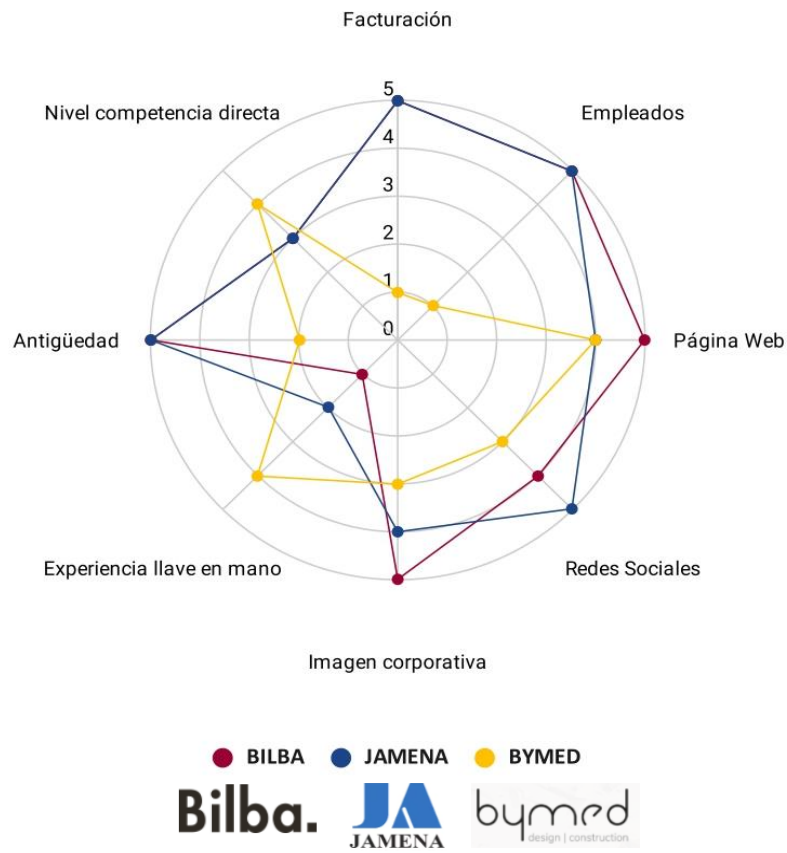
Entre los servicios que ofrece Bymed Proyectos S.L. se encuentran las áreas de arquitectura, construcción y reformas de todo tipo, cambios de uso, diseño e interiorismo y proyectos *Llave en mano* con asesoramiento de compra-venta y tramitaciones administrativas entre otras.

En su página web, que inspira claridad, es bastante intuitiva, ágil de navegar por ella y con galería de otros proyectos, alegan aplicar tecnología en los proyectos, así como soluciones sostenibles.

Tiene presencia en redes sociales como Facebook o Instagram, sin embargo, su actividad en ellas es escasa y sus últimas publicaciones son bastante antiguas. Cuenta con revisiones bastante buenas en Google que le hacen tener una buena puntuación, aunque estas son muy pocas.

Como conclusión se identifica que las dos primeras empresas son constructoras bastante consolidadas que tienen gran volumen de facturación y difícil de igualar en un principio. Tanto Bilba como Jamena construcciones parecen estar enfocadas a un perfil de cliente más lujoso y de alto poder adquisitivo y aunque la empresa objeto de estudio no pueda acaparar su mercado, probablemente sean las mismas empresas quien se retiren del ámbito de reformas integrales al que quiere acudir DAHEIM. Por otro lado, Bymed puede ser un gran competidor, aunque se puede tomar ventaja competitiva de su poca presencia en redes sociales y contrarrestar sus puntos buenos con una buena estrategia de marketing de DAHEIM.

Figura 32: Análisis comparativo de la competencia en Málaga

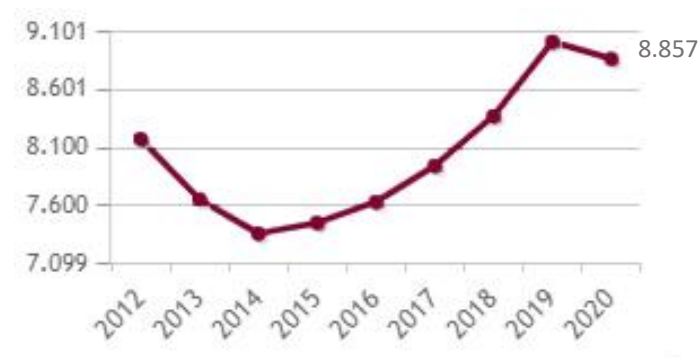


Fuente: Elaboración propia

5.5.3. Análisis de la competencia en Las Palmas de Gran Canaria

Actualmente en la provincia de Las Palmas hay 8.857 empresas de construcción (Instituto Nacional de Estadística, 2021), aunque ha sufrido una **importante caída** respecto a la crisis del coronavirus, desde 2014 el número de empresas dedicadas a la construcción en la provincia ha ido en aumento constante.

Figura 33: Número de empresas del sector de la construcción en Las Palmas



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

De estas empresas de construcción residencial, las 5 de mayor facturación son Pérez Moreno, Sinergia Building Services, Construplan, Urban 2020 y Construcciones Acosta Matos, todas ellas con una facturación superior a 17 Millones de € en 2019 y focalizadas en **promoción inmobiliaria** y obra nueva.

En la figura inferior se observa sus posiciones dentro del ranking elaborado por El Economista según las empresas de construcción de mayor facturación en la provincia de Málaga, catalogadas bajo la actividad 4121 como construcción de edificios residenciales:

Según datos del ranking elaborado por El Economista En la figura inferior se muestra las empresas de construcción que tienen mayor facturación en la provincia de Las Palmas de Gran Canaria, catalogadas bajo la actividad 4121 como construcción de edificios residenciales:

Tabla 7: Ranking de empresas de construcción residencial de mayor facturación de Las Palmas

Posición Provincia	Evolución Posiciones	Nombre de la Empresa	Facturación (€)
62	↑ 11	PÉREZ MORENO S.A.U.	39.239.242
157	↑ 118	SINERGIA BUILDING SERVICES S.L.	Corporativa
172	↑ 1	CONSTRUPLAN CONSTRUCCIONES Y PLANIFICACIÓN S.L.	Grande
176	↑ 168	URBAN 2020 S.L.	Grande
197	↑ 20	CONSTRUCCIONES ACOSTA MATOS S.A.	Grande
230	↓ 77	HORMICONSA CANARIAS S.A.	Grande
302	↑ 32	FELIZ SANTIAGO MELIAN S.L.	Grande
413	↑ 111	INFOMASPALOMAS S.L.U.	Grande
425	↓ 19	PRECONTE CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS 91 S.L.	Grande
538	↓ 115	ECOLOGÍA Y CONSTRUCCIÓN FESUMAR S.L.	Grande
577	↑ 1.725	PROARGUINEGUIN S.L.	Grande
604	↓ 184	FOMENTO Y CONSTRUCCIONES ROQUE NUBLO S.L.	Grande
640	↓ 19	NOVACONTRE S.L.U.	Grande

Fuente: Elaboración propia con datos de (El Economista, 2020)

Para poder realizar un análisis más preciso de la competencia directa de la empresa, se debe poner el foco en las empresas constructoras enfocadas a la reforma, integral o parcial, de viviendas. Estas empresas son generalmente de tamaño mediano o pequeño. Se va a proceder a analizar las tres empresas más relevantes:

a) **Empresa Progesol Canarias S.L.:** siga [este enlace](#) para visitar su página web



Progesol es una empresa de reformas especializada en servicios integrales que lleva operando en la isla de Gran Canaria desde 2009 y tuvo en 2019 una facturación entre 500.000 y 1.000.000 €. Está ubicada en el municipio de Arinaga, una ubicación estratégica a medio camino entre la capital Las Palmas de Gran Canaria y Maspalomas, la zona turística.

Esta empresa ofrece entre sus servicios: proyectos de arquitectura y reformas parciales e integrales *Llave en mano*, decoración, demoliciones y servicios parciales como pintura, electricidad, carpintería y albañilería. A su vez, la empresa también da un servicio de mantenimiento de locales y tiendas. Esta amplia oferta hace que puedan cubrir prácticamente todos los requerimientos del cliente, tanto en obra residencial como comercial. Según su obra publicada, se puede apreciar que la empresa

concentra su actividad en reformas integrales de vivienda y locales comerciales, tanto restauración como tiendas.

La empresa cuenta con una **fuerte presencia en internet**, utilizando incluso tres dominios distintos, y haciendo que su empresa tenga un buen posicionamiento en los buscadores más utilizados, relacionándola con palabras clave como “reforma integral” o “servicios integrales”. Cuenta además con presencia en redes sociales, con perfiles tanto en Facebook como en Instagram, en las que es muy activa, actualizando constantemente con innumerables fotos de proyectos y obras a sus más de 3.000 seguidores. Como estrategia de dar a conocer la empresa, también utiliza estas plataformas para organizar sorteos que amplíen su alcance.

La empresa aporta además **testimonios de clientes satisfechos**, no sólo por escrito, sino en breves vídeos muy bien elaborados, en los que los clientes cuentan su buena experiencia y muestran imágenes del resultado. De esta manera la compañía vende confianza y se posiciona como “valor seguro” a la hora de hacer una reforma.

A diferencia que otras empresas de reformas, Progesol ofrece una **imagen corporativa** muy cuidada, con un logo y colores muy definidos, que utilizan tanto en publicidad, como en cartelería, ropa de trabajo o vehículos de la empresa. Esto ayuda a dar una imagen profesional y seria que ayuda a captar clientes.

Sin duda, esta empresa puede ser un referente para DAHEIM en cuanto a posicionamiento y será una competencia directa bastante fuerte. Aun así no tiene aún el grado de digitalización que DAHEIM pretende implantar y no tiene experiencia ni capacitación en rehabilitación energética.

Figura 34: Servicios ofertados por Progesol



Fuente: (Web Progesol, 2021)

b) **Empresa Grupo Lika. Servicios integrales:** siga este enlace para visitar su página web



El grupo LIKA es una empresa relativamente joven, fundada en 2014, pero que parte de otra empresa de construcción con 15 años de experiencia y cuenta con 35 trabajadores.

Entre los servicios que ofrece cabe destacar la reforma integral o parcial de viviendas y que es una empresa autorizada por industria como instaladores eléctricos y de fontanería. También ofrece mantenimiento de comunidades, limpieza y resolución de averías en general, así como impermeabilizaciones de todo tipo.

Figura 35: Valores del Grupo Lika



Fuente: (Web Grupo Lika, 2021)

La empresa ofrece **financiación a medida** para sus reformas, dando la opción de que el cliente pueda pagar en cómodos plazos y de que la propia empresa ayude a estudiar el caso particular del cliente y sus mejores opciones de financiación.

La empresa tiene una buena presencia en internet, con una página web bien diseñada, aunque no muestra una gran variedad de obras ejecutadas. En ella ofrece la opción de dar presupuesto sin compromiso con diseño 3D y se compromete a acordar por contrato unos plazos fijos de inicio y finalización de obra. Ofrece contacto directo mediante *Whatsapp*, pero no tiene presencia en redes sociales.

c) **Empresa Grupo Globalq:** siga este enlace para visitar su página web



La empresa Globalq Clinia SL engloba dos líneas de negocio, Globalq, especializada en reformas integrales y Clinia, focalizada en el mantenimiento de edificios. La empresa fue fundada en 2013 en la isla de Tenerife y actualmente opera en todas las islas del archipiélago canario. Tiene 30 empleados y alcanzó en los últimos años un total de ventas entre 1,5 y 3 millones de euros de media.

Tiene un equipo formado por arquitectos, arquitectos técnicos e ingenieros, así como un equipo de obras propio y la empresa está dividida según procesos, con un departamento de presupuestos, otro de proyectos, y coordinación y supervisión de obras.

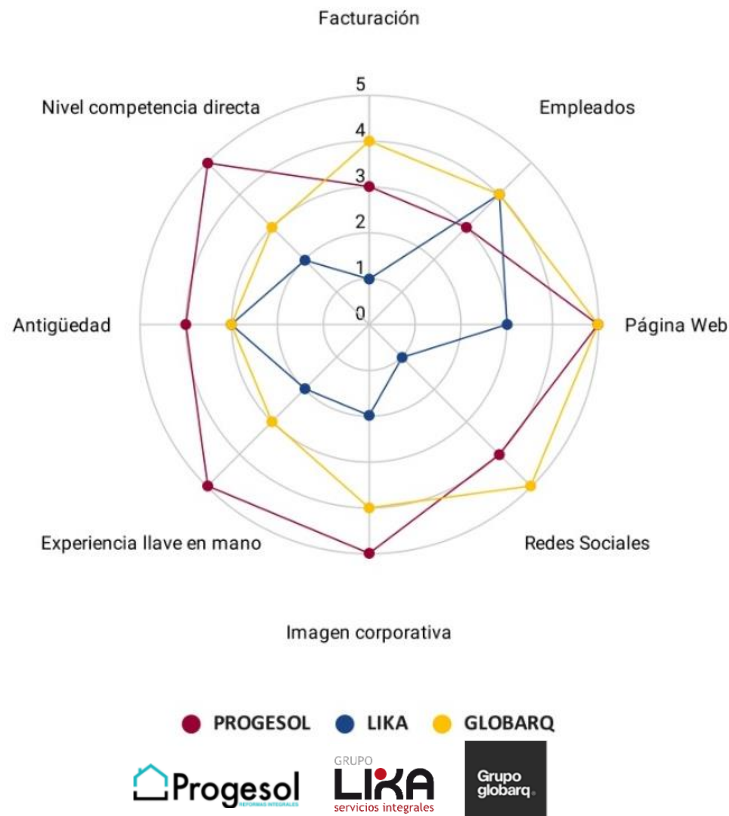
La empresa ofrece un servicio *Llave en mano*, que abarca el diseño, la redacción de proyectos, gestión de licencias y construcción y garantiza antes del inicio de obra un contrato definiendo plazos de garantía y de entrega. Se especializan en reformas integrales residenciales y comerciales.

Globalq tiene una **imagen corporativa** muy estudiada y cuidada, con una página web que ofrece multitud de proyectos ejecutados con amplias descripciones, planos y fotos de obra y resultado final. La web a su vez tiene un chat de *Drift*, un recurso del marketing conversacional, que invita a interactuar con ellos haciendo una rápida consulta.

La empresa tiene también perfil corporativo en Facebook, Instagram y Pinterest. En Instagram, cuenta con más de 2.000 seguidores y actualiza constantemente con fotos de obras y diseños propios. En Pinterest comparte imágenes de proyectos realizados y de inspiración, utilizando etiquetas con una alta visibilidad. Por último, cabe destacar que Globalq pone a disposición de los clientes un contacto de Whatsapp, que permite una comunicación directa y fluida con su equipo.

Aunque la empresa ejecuta también obras en Gran Canaria, tiene su sede en Tenerife, por lo que parte en desventaja con respecto a una empresa con sede fija en la isla.

Figura 36: Análisis comparativo de la competencia en Las Palmas de Gran Canaria



Fuente: Elaboración propia

5.5.4. Interpretación de los resultados del análisis competitivo

Las tres ciudades analizadas tienen en común un **mercado muy atomizado**, en el cuál es difícil identificar a una empresa concreta que ocupe una clara posición preponderante respecto al resto o que absorba una cuota alta de clientes. La búsqueda de competidoras en internet y redes sociales ha subrayado la falta de empresas con un posicionamiento claro y una imagen corporativa bien diseñada y cuidada. En su mayoría, son empresas **sin presencia** en redes sociales e incluso sin página web, y en el caso de haberla, ésta suele ser arcaica y desactualizada, dando una imagen muy descuidada.

En cuanto a los volúmenes de facturación en el sector de las reformas, en las tres ciudades analizadas se pueden distinguir 3 claros tramos:

- a) Empresas que facturan menos de 500.000 euros al año.
- b) Empresas que se encuentran entre 500.000 euros y 1.500.000 euros al año.
- c) Empresas que supera 1.500.000 euros de facturación al año.

El tramo más numeroso es el de empresas que facturan menos de medio millón de euros. Esto es debido a que se trata de un mercado muy fragmentado donde prevalece la subcontratación, por lo que abundan los autónomos y las empresas de pequeño tamaño. Esta condición provoca una capacidad reducida de las empresas de llevar a cabo varias obras a la vez, por lo que los ingresos también se ven reducidos.

En base a estos resultados, se determina el posicionamiento de la empresa como una pieza clave de su estrategia de marketing. Se pondrá el foco en la captación de un sector de cliente joven, que utiliza internet como principal herramienta de búsqueda y asesoramiento y se establecerá una presencia online bien estudiada y en continuo contacto con el cliente como elemento diferenciador con respecto a sus competidores.

Como principales diferencias entre las tres ciudades, se observa que en Sevilla es donde hay empresas **más consolidadas** y con gran facturación. La mayoría cubren un abanico amplio de servicios, aunque pocas cuentan con una oferta *Llave en mano* como tal. En Málaga, las empresas son de menor tamaño y están más concentradas en el sector de **viviendas de lujo**, debido a la alta concentración de inmigración de alto poder adquisitivo que hay en la zona. Por último, en Las Palmas es donde el mercado está más atomizado, con pocas empresas relevantes que tengan un nivel alto de consolidación.

Es por esto que se considera adecuado la expansión de DAHEIM de Sevilla hacia Málaga, en busca de nuevos sectores de clientes y un mercado con menos competencia. A su vez, se considera Las Palmas como un destino atractivo, debido al perfil bajo de los competidores y una demanda cada vez más alta.

5.6. Plan estratégico de la empresa

Para elaborar el Plan estratégico de DAHEIM, se analizará primero el entorno, tanto general como específico, que afecta a la empresa. Este análisis servirá de base para elaborar los objetivos que busca la empresa y los ejes estratégicos que permitirán alcanzarlos.

5.6.1. Análisis PESTEL

Como parte del plan estratégico de la empresa, se realizará un análisis del entorno general que afectará a la empresa propuesta. El análisis PESTEL es una herramienta que tiene como principal objetivo tanto ofrecer una visión integral del entorno como la de identificar aquellos factores a nivel político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que puedan tener un impacto negativo o positivo en el modelo de negocio que se propone.

Se realizará un análisis de cada factor a nivel general de España, pero como la idea de empresa es poder expandirse a corto plazo hacia otra localización como Málaga/Sevilla y a largo plazo a Gran Canaria, se irán añadiendo puntualizaciones específicas de cada ciudad que puedan afectar al modelo de negocio.

a) Entorno Político:

El ambiente político en el que se encuentra DAHEIM, afecta en mayor o menor medida a todos los sectores de la economía. El sector de la construcción, uno de los motores de la economía española, se ve siempre enormemente afectado por las decisiones políticas del gobierno de turno.

Como se ha comentado en anteriores apartados, tras la **crisis económica** en España, el sector de la construcción no comenzó a mostrar síntomas de recuperación hasta el año 2014 y con un ritmo ligeramente ascendente, hasta que en 2019, con elecciones recién celebradas, se produjo la crisis sanitaria del COVID-19, que ante la incertidumbre y desconocimiento obligó a tomar medidas de urgencia a un Gobierno en formación y que afectaron enormemente a todos los sectores, llegando a la paralización completa de todas las empresas que no fueran de primera necesidad.

Se vivieron momentos de **gran incertidumbre** en los meses de marzo, abril, mayo y junio de 2019 con la paralización total de la actividad, pero a medida que se fueron abriendo las limitaciones, el sector ha vivido un gran crecimiento y un gran aumento en el volumen de facturación.

En la actualidad, a nivel general, los gobiernos de las ciudades han llevado a cabo medidas para fomentar el alquiler y la rehabilitación y reforma de viviendas, para de este modo, intentar cambiar el modelo que adquisición de vivienda que se tenía anteriormente y con el que mucha gente llegó a endeudarse, produciendo la crisis económica del 2008.

El gobierno actual, sigue adelante con el Plan Estatal de la Vivienda (2018-2021). La reactivación del sector inmobiliario se presenta con uno de los objetivos principales, mediante el apoyo a la rehabilitación de edificios y a la regeneración urbana y el fomento del alquiler, facilitando a los

jóvenes el acceso al de una vivienda digna. En este sentido, al ser uno de nuestros clientes objetivo, podría tener una repercusión positiva sobre el modelo de negocio que se propone.

Ese Plan, de ámbito nacional pero administrado por las diferentes comunidades autónomas, cuenta con diferentes programas para diferentes ámbitos de actuación, todos enfocados a la mejora de los estándares de viviendas:

- Programa 1: *“Subsidiación de préstamos convenidos.”*
- Programa 2: *“Ayudas al alquiler de vivienda.”*
- Programa 3: *“Ayuda a las víctimas de violencia de género, personas objeto de desahucio de su vivienda habitual, personas sin hogar y otras personas especialmente vulnerables.”*
- Programa 4: *“Fomento del parque de vivienda en alquiler.”*
- Programa 5: *“Fomento de la mejora de la eficiencia energética y sostenibilidad en viviendas.”*
- Programa 6: *“Fomento de la conservación, de la mejora de la seguridad de utilización y de la accesibilidad en viviendas.”*
- Programa 7: *“Fomento de la regeneración y renovación urbana y rural.”*
- Programa 8: *“Ayuda a los jóvenes.”*
- Programa 9: *“Fomento de viviendas para personas mayores y personas con discapacidad.”*
- Programa 10: *“Ayudas para contribuir a minimizar el impacto económico y social del COVID-19 en los alquileres de vivienda habitual.”*

Como se comentó también en un apartado específico, desde la Unión Europea, también se recibirán recursos para la regeneración y renovación urbana. Muestra de ello es la aprobación, a través del fondo *“Next Generation EU”*, del Plan de Recuperación para la comunidad, con el fin de resarcir los daños sociales y económicos consecuentes tras la pandemia mundial del COVID-19.

En conclusión, se puede decir que a pesar de la mala situación atravesada años anteriores, el entorno político actualmente favorece a la nueva empresa propuesta con medidas que promueven la rehabilitación de las viviendas para que sea más accesible a la población.

b) Entorno Económico:

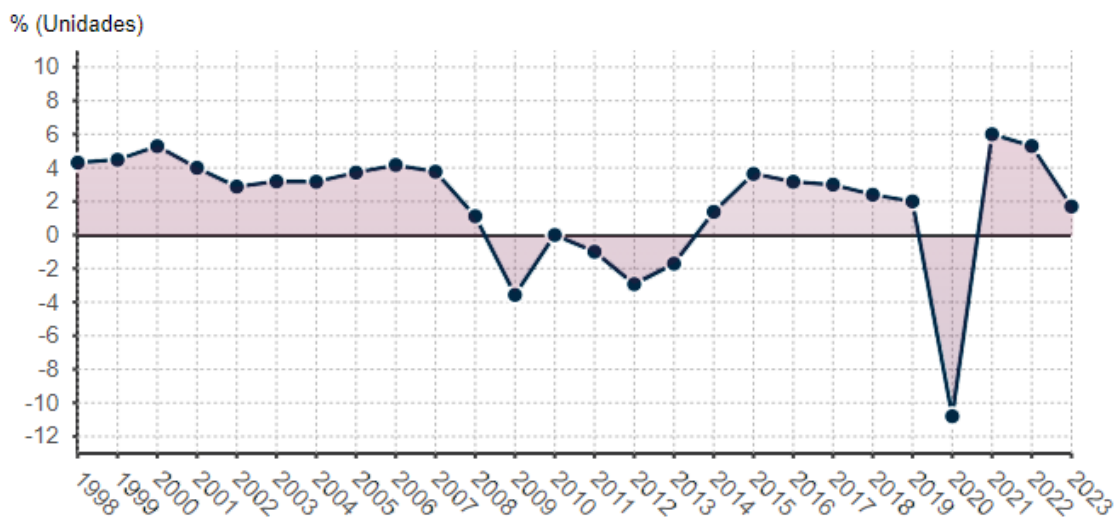
El **sector de la construcción** adquiere gran importancia en la economía y en el empleo debido a su propia actividad y a la que genera en otros sectores. La construcción es una actividad en la que intervienen numerosos agentes, ya que en ella se desarrollan tareas de comercialización, financiación y promoción, además de la parte técnica, como el desarrollo de la obra en sí, como de los materiales necesarios para la misma y los acabados e instalaciones. Esto se traduce en que hay un entramado complejo de empresas y de empleos que se generan de manera directa.

La evolución de los **indicadores económicos** puede afectar en mayor o menor medida en las empresas del sector además también va a interferir en sus resultados. Para ello se van a analizar algunos de ellos y ver cual está siendo su evolución.

- Producto Interior Bruto (PIB):

Es un indicador económico que sirve para medir la riqueza de un país o su actividad económica a nivel internacional. Hace referencia a la producción total de bienes y servicios de un país durante un determinado periodo de tiempo.

Figura 37: Evolución y proyección PIB España



Fuente: (Europa Press, 2021)

Según las estimaciones del Banco de España, a pesar de la fuerte caída de la economía española durante el año 2020 como consecuencia de la crisis del COVID-19, asistiremos a un escenario positivo durante el año 2021, pero que las proyecciones de los años 2022 y 2023 bajarán hacia 5,9% y 2% respectivamente. No obstante, sigue siendo una coyuntura económica positiva.

- Demanda nacional vivienda:

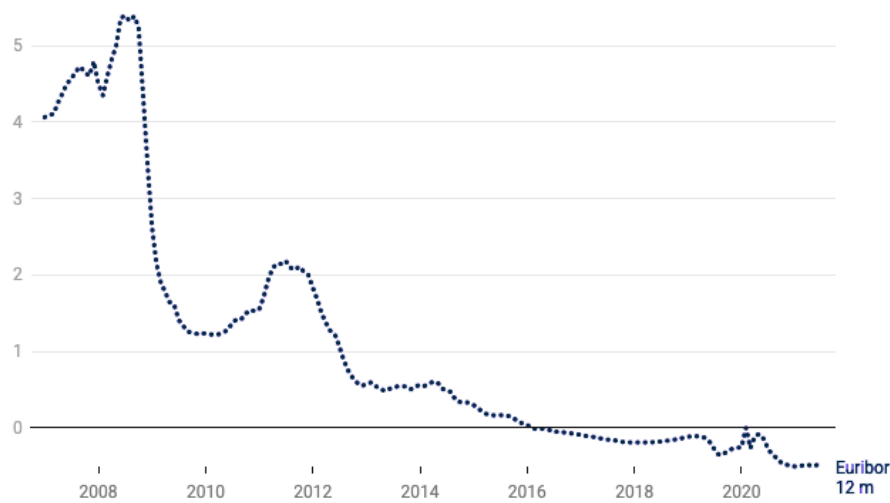
Como se vio en la figura 4 del apartado estudio de mercado de compraventa. Otro de los factores que se debe analizar, es la demanda de vivienda. Como se ha visto en el apartado anterior 5.2 donde se ha profundizado en el mercado de la compraventa de vivienda, Andalucía es la comunidad autónoma donde más viviendas se vendieron y en concreto la provincia de Málaga es la que mayor cantidad de compraventas registró en esta década, seguida de Sevilla. Esto añadido a que la

tendencia del mercado sigue una **proyección positiva**, se puede concluir que se está en un escenario positivo para el modelo de negocio que se propone.

- Hipotecas y tipos de interés:

Una de las claves de este gran aumento de compraventa de viviendas en España es la evolución del Euríbor, que como se puede ver en la gráfica, alcanza mínimos históricos, por lo que se puede afirmar que se asiste a un gran momento para adquirir una hipoteca para las viviendas y su reforma.

Figura 38: Evolución Euríbor

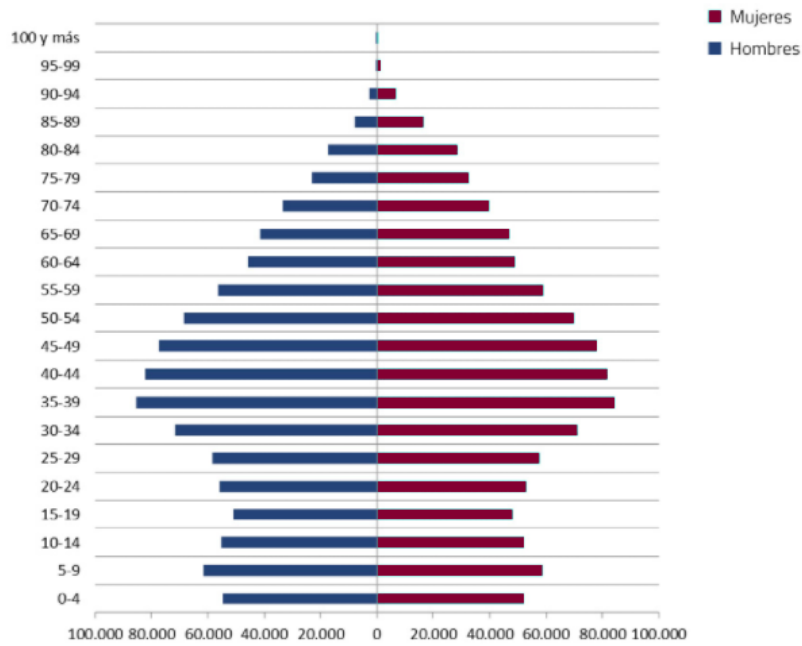


Fuente: (Finect, 2020)

c) Entorno Social

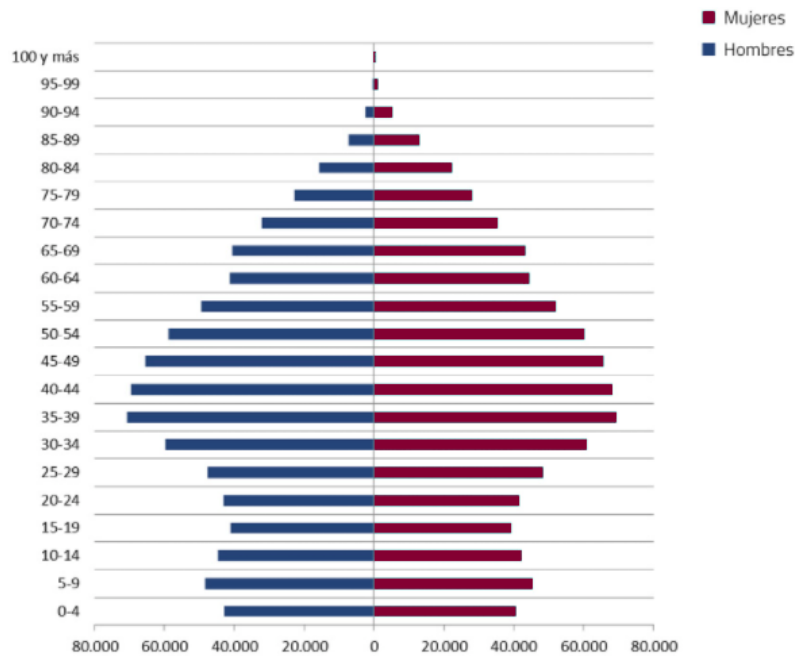
Estos factores hacen referencia principalmente a la demografía existente, la distribución de la renta, la movilidad social, los cambios en el estilo de vida, el consumismo y el nivel de educación. La demografía y su evolución es un factor del entorno muy influyente en todos los sectores de la economía y hay que tenerlo muy en cuenta. La edad de la población, los niveles de riqueza o la diferencia existente entre la población de diferentes sexos son elementos clave que hay que estudiar.

Figura 39: Pirámide poblacional provincia Sevilla



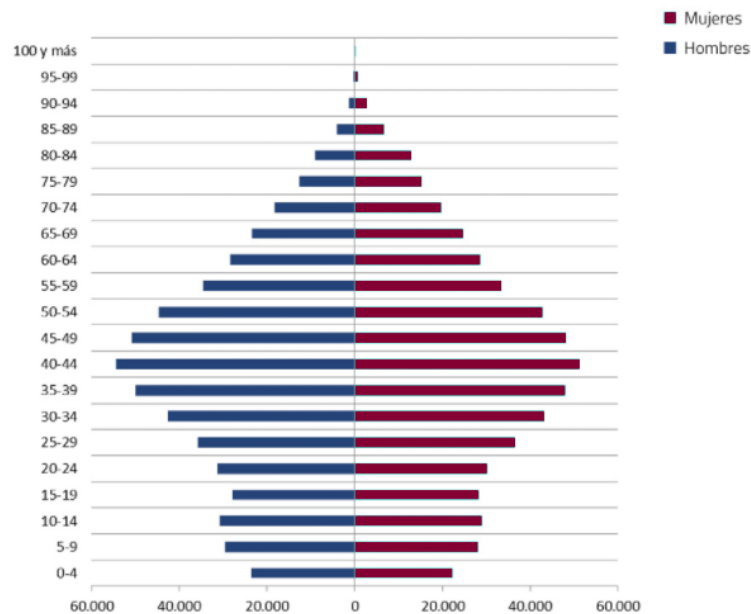
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Figura 40: Pirámide poblacional provincia Málaga



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Figura 41: Pirámide poblacional provincia Las Palmas



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2021)

Como se puede observar, resulta interesante analizar la **pirámide de población**, ya que en ella se puede observar entre qué edades se encuentra el grosor de la población, y comprobar si este coincide con el público objetivo de DAHEIM. Como se puede ver, la población entre los 30-40 años, comprende el mayor porcentaje en las tres ciudades, coincidiendo con el cliente de la empresa de tipo joven que adquiere una vivienda.

Otro aspecto a tener en cuenta es el cambio de **estilo de vida** tras la crisis del COVID-19, en la que muchos trabajadores y empresas han optado por el teletrabajo, haciendo que estas personas opten por realizar una reforma en su vivienda para poder contar con espacio adecuado para trabajar.

Por otro lado, también hay un cambio en el modelo de turismo en los últimos años, donde se ha pasado de alojarse principalmente en hoteles, hostales... a viviendas de alquiler turístico. Esto sumado a la inmigración y la confianza de los extranjeros en el mercado de viviendas español como un gran destino muy atractivo para vivir, ha contribuido a que aumente considerablemente el volumen de negocio en las reformas de vivienda. Las tres ciudades objeto de estudio (Sevilla, Málaga y Gran Canaria) son grandes focos turísticos y que atraen una gran cantidad de inversión extranjera.

La **distribución de la renta** es también otro elemento importante a tener en cuenta. Según la ciudad, se deben identificar aquellos barrios en los que la renta media sea media/alta, ya que los servicios de DAHEIM están orientados hacia un cliente con un poder adquisitivo alto.

d) Entorno Tecnológico:

Desde siempre, el sector de la construcción ha sido uno de los más tradicionales y reacios a la innovación. Sin embargo, los avances tecnológicos y la transformación de los hábitos y expectativas de los consumidores obligan a las empresas de este sector, a reinventarse. A día de hoy, toda la información de las empresas se encuentra digitalizada y cualquier empresa en España cuenta con una serie de herramientas digitales que usa a diario.

El mercado en el que DAHEIM se encuentra está en constante evolución y especialmente hoy en día, hay una **revolución tecnológica** en la que se está sometido a una presión constante de transformación para poder adaptarse (Avances en la comunicación, realidad virtual, metodología BIM, redes sociales, *Big Data*)

En los últimos años, ha cambiado la forma en que las empresas se relacionan con todos los *stakeholders*, y por ello, en este momento, adquieren gran importancia las **redes sociales**, como Facebook, LinkedIn, Instagram, cada una de ellas enfoque diferente, pero con gran potencial para que las empresas puedan mostrarse al mercado. Todas estas herramientas permiten que las empresas puedan optimizar recursos y aumentar su productividad.

Por otro lado, a nivel de materiales y soluciones constructivas, el sector está en continuo desarrollo de innovaciones y en búsqueda de nuevas soluciones, y cada vez más orientado hacia nuevos materiales que disminuyan el impacto en el medio ambiente.

e) Entorno Ambiental:

En la actualidad existe una concienciación absoluta sobre el cuidado al medio ambiente, y las empresas están obligadas, tanto ética como moralmente a preservar el medio ambiente. A día de hoy, existen numerosas **políticas medio ambientales** impartidas por los gobiernos, tanto a nivel general, como incluso específicas para determinados sectores de actividad.

Mediante estas políticas se pretende hacer un uso sostenible y responsable de los distintos recursos naturales, así como conseguir una disminución de todo tipo de contaminaciones. Un claro ejemplo de normativa medio ambiental relacionada con la actividad de DAHEIM, son las medidas de mejora en la **eficiencia energética** y la utilización de energías renovables.

En España concretamente existe una normativa específica tanto a nivel nacional como de comunidades autónomas para la Gestión de Residuos, cuyo objetivo es la protección y respeto por el medio ambiente, potenciar la responsabilidad medioambiental de las empresas y realizar una adecuada gestión y canalización de todos los residuos que generamos.

Se puede concluir que España en los últimos años ha aumentado y mejorado considerablemente las políticas medioambientales, lo que ha propiciado un crecimiento en la concienciación generalizada por parte de las empresas.

f) **Entorno Legal:**

En cuanto a las **políticas impositivas**, por un lado, en Andalucía, se puede decir que existen una serie de beneficios fiscales relacionados con la compra de viviendas, que pueden favorecer al sector. Entre ellas se pueden destacar:

“Inversión en vivienda habitual protegida: la deducción es del 2% de las cantidades pagadas en adquisición y/o rehabilitación con los límites del apartado anterior y con la condición de que sean operaciones realizadas antes de 2003.”

“Inversión en vivienda habitual por menores de 35: se contempla una deducción del 3% para las cantidades pagadas por compra o rehabilitación en operaciones previas a 2003. la base imponible total no puede superar los 19.000 euros en tributación individual y los 24.000 en conjunta.”

“Por cantidades invertidas en el alquiler de la vivienda habitual: se deduce el 15% de las cantidades satisfechas en alquiler por las personas menores de 35 años. El límite a la base imponible total es de 19.000 euros en tributación individual y de 24.000 en conjunta.”

Fuente: (The Economist)

Por otro lado, en Las Islas Canarias también hay otra serie de **exenciones fiscales** en la compra y alquiler de vivienda que también pueden motivar el crecimiento del sector, entre las que se pueden destacar:

“Por trasladar la residencia habitual a otra isla del Archipiélago para realizar una actividad laboral: deducción de 300 euros para el periodo impositivo y el siguiente, siempre que se mantenga al menos cuatro años y la base imponible total no sea superior a los 39.000 euros en tributación individual y los 52.000 en conjunta.”

“Por inversión en vivienda habitual: deducción del 3,5% para personas con base imponible total inferior a 15.000 euros y del 2,5% para base imponible total de entre 15.000 y 30.000 euros. El límite de la deducción es del 15% de la cuota íntegra autonómica.”

“Por obras de rehabilitación energética y reforma de la vivienda habitual: el 10% de las cantidades pagadas, con el límite del 10% de la cuota íntegra autonómica. La base máxima de la deducción es de 7.000 euros.”

“Por obras de adecuación de la vivienda habitual por personas con discapacidad: el 10% de las cantidades pagadas con un límite del 15% de la cuota íntegra autonómica.”

“Por alquiler de vivienda habitual: una deducción del 20% de las cantidades pagadas hasta un límite de 600 euros y si se paga al menos el 10% de la base imponible general. El límite para la base imponible total es de 20.000 euros en tributación individual y 30.000 en conjunta.”

“Por arrendamiento de vivienda habitual vinculado a determinadas operaciones de dación en pago: la deducción es del 25% y el límite de 1.200 euros. La base imponible total límite es de 24.000 euros en tributación individual y de 34.000 en conjunta.”

Fuente: (The Economist)

En cuanto a la promoción de la actividad empresarial, existen una política de ayudas por parte del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para la creación y diversificación de empresas, las cuales se podrían solicitar en caso de ser necesarias. A través del portal “ipyme.org” se puede acceder a un amplio catálogo de ayudas, según sector y ciudad.

También, el Gobierno, ha elaborado el “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia”, para impulsar la transición ecológica, la transformación digital, la cohesión territorial y social, y la igualdad de género en las empresas presentado el 30 abril de 2021. Este plan se estructura en torno a diez políticas palanca que integran a su vez 30 componentes o líneas de acción, tanto de tipo regulatorio como de impulso a la inversión. El objetivo es acelerar la recuperación económica y social tras la crisis del COVID-19 y lograr incrementar la capacidad de crecimiento a medio y largo plazo. Por ello, junto con sustanciales inversiones, se han previsto una serie de reformas estructurales cuyo fin es afrontar los retos pendientes de España y crear las condiciones adecuadas para que estos fondos se inviertan de manera eficiente y tengan el mayor impacto posible.

A pesar de este aparente buen clima para la creación y potenciación de empresas en España, si comparamos con Europa no es el ambiente es mejor. Muestra de ello es que España es el único país europeo que carece de exenciones en el IVA para las empresas más pequeñas. El resto de países europeos, establecen unos incentivos fiscales para aquellas empresas que estén por debajo de unos umbrales de facturación determinados. Es importante destacar que, en Gran Canaria, donde se establecerá una delegación a largo plazo, el IVA es sustituido por el IGIC, con un valor del 7%.

5.6.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico muy importante en la toma de decisiones de todo tipo de empresas. Tras el análisis del mercado y la competencia, es vital poner todos esos factores, positivos y negativos, en una balanza, para poder tener una visión completa de la situación y poder enfocar mejor la estrategia que debe seguir la empresa. Se podrá identificar el grado en el que las **fortalezas y debilidades** de DAHEIM son relevantes y la capacidad que tendría de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno, y, por tanto, puede ayudar a predecir el futuro de la empresa a medio plazo.

a) Análisis interno:

Debilidades

- Falta de **experiencia demostrable** que puede dificultar la captación de clientes en un comienzo.
- Dificultad para **retener y comprometer al cliente** tras un presupuesto inicial.
- Dificultad para **competir en coste** con otros competidores al ofrecer un servicio integral.
- Dificultad para encontrar **subcontratistas y proveedores** con experiencia y de confianza.
- Riesgo de **costes inesperados** en obras *Llave en mano* que tendría que asumir la empresa.
- Necesidad de **volumen continuo** de obras que permita la rotación del equipo sin necesidad de tener mano de obra parada.
- Complejidad en la **organización y coordinación** de los diferentes departamentos para mantener el flujo correcto de trabajo que permita la entrega a tiempo y ser competitivos.
- Dificultad para ampliar **personal técnico** en las nuevas localizaciones.
- Problemas de **financiación** en el crecimiento de la empresa.
- **Procedimientos de gestión** muy diferenciados según la zona de actuación y administración local.

Fortalezas

- Fuerte **presencia digital** tanto en página web como redes sociales como herramienta de captación de cliente.
- **Imagen corporativa** seria y cuidada que da uniformidad a todos los equipos y vehículos de la empresa.
- Uso de **herramientas tecnológicas** que faciliten la gestión y aporten transparencia al cliente.
- Equipo con **nivel alto de idiomas** que permite el acceso al cliente extranjero.
- **Equipo profesional cualificado** y con experiencia en todas las áreas involucradas.
- Actividad empresarial **muy focalizada** en reforma residencial, con una alta curva de aprendizaje.
- Focalización en un **segmento de cliente** con baja concentración de competencia.
- **Apoyo financiero** de la empresa constructora matriz al comienzo.
- **Localización** en tres puntos clave geográficamente.
- **Gestión integral** de todo el proceso que permite desvinculación y tranquilidad al cliente.
- Experiencia en **gestión administrativa** y trámites burocráticos.

b) **Análisis externo:**

Amenazas

- Problemas en el **suministro de materiales** con riesgo de fuertes retrasos, especialmente en Las Palmas de Gran Canaria.
- Competencia de **grandes empresas** con precios más competitivos gracias a una **economía de escala**.
- Mercado **muy atomizado** con múltiples empresas pequeñas que pueden quitar cuota de mercado.
- **Situación sanitaria** excepcional que paralice las obras, repercutiendo en los plazos de entrega y sobrecostos.
- **Cierre de fronteras** por alguna situación sanitaria que frene el turismo y la compraventa residencial por parte de extranjeros.
- Cambios en políticas de **regulación del alquiler** que afecte a la compraventa de inmuebles.

- Cambios en **políticas fiscales** que afecten a la compraventa por parte de clientes extranjeros.

Oportunidades

- **Ayudas y subvenciones** de apoyo a la rehabilitación energética de vivienda.
- **Sector de la construcción** en auge, con previsión de crecimiento que podría propiciar un gran aumento en el volumen de negocio.
- **Nuevos criterios energéticos** que precisarán reformas de aislamientos térmicos y acústicos, instalaciones, carpinterías, etc.
- **Teletrabajo** más extendido en las empresas que ponga el foco en la reforma de las viviendas.
- **Acceso de *millennials*** a la compraventa y reforma de vivienda que aporte un nuevo segmento de cliente en el mercado con nuevas exigencias tecnológicas.
- Uso cada vez más extendido de **buscadores de internet** para encontrar una empresa de reformas.
- **Baja adopción tecnológica** por parte de los competidores.
- **Euribor y tasas hipotecarias** en mínimos históricos que aumenten la compraventa de vivienda.

Tabla 8: Cuadro resumen Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia demostrable • Dificultad para retener al cliente • Dificultad para competir en coste • Falta de proveedores y subcontratas • Riesgo costes inesperados • Necesidad volumen continuo de obras • Coordinación compleja • Personal técnico en localizaciones • Financiación en el crecimiento • Burocracia y administraciones locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte presencia digital • Imagen corporativa • Herramientas tecnológicas • Personal con nivel alto de idiomas • Equipo profesional cualificado • Actividad muy focalizada en reforma • Segmento de cliente con poca competencia • Apoyo financiero de empresa matriz • Localización en tres puntos clave • Gestión integral • Experiencia gestión administrativa
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia grandes empresas • Problemas logísticos • Mercado muy atomizado • Retrasos por parones de obra por emergencia sanitaria • Cierre de fronteras • Cambios en políticas regulación alquiler • Cambios en políticas fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones rehabilitación energética • Sector en auge • Nuevos criterios energéticos • Personal con nivel alto de idiomas • Teletrabajo • Acceso de millennials a la vivienda • Uso de internet para buscar empresa • Competidores con baja tecnología • Tasas hipotecarias en mínimos históricos

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis, es importante centrarse en las debilidades y tomar medidas para eliminarlas, mitigarlas o, incluso, para convertirlas en nuevas fortalezas. La mayoría de ellas se centran en la dificultad de la empresa para despegar en un comienzo y formar el equipo y la red de colaboradores adecuada. Para mitigar estas debilidades se elaborarán planes específicos de acción que se detallarán en el Plan de Marketing. Las fortalezas, centradas en las **ventajas competitivas** que

presenta DAHEIM, deben potenciarse al máximo, tanto en su plan estratégico y posicionamiento, como en su desarrollo operativo en el día a día.

Figura 42: Diagrama DAFO



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las amenazas, centradas principalmente en la alta competencia y en la incertidumbre en materia legislativa y política, han sido ya comentadas en profundidad en anteriores apartados en el análisis de mercado y análisis de la competencia. Este análisis más exhaustivo permite a la empresa contemplar todos los escenarios posibles y estar preparada ante todo tipo de eventualidades.

5.6.3. Ejes estratégicos y objetivos

Como complemento a los análisis anteriores, se deben establecer aquellos objetivos y ejes sobre los que se fundamentará el plan estratégico general de la empresa.

Se considerarán como principales ejes estratégicos:

a) **Segmentación de clientes:**

Orientación hacia un tipo de cliente específico y con unas necesidades específicas, ofreciendo soluciones a medida, de manera integral y transversal.

La empresa se enfoca en dar solución a la necesidad de realizar una gestión integral en el sector de las reformas, partiendo desde el diseño, ejecución, mobiliario, decoración... hasta la contratación de suministros y puesta en el mercado mediante alquiler o venta. Incluso el asesoramiento financiero e inmobiliario para poder acometer la operación con la mayor de las garantías y una planificación adecuada. Esta necesidad, puede surgir a partir de las siguientes premisas:

“He comprado un piso y necesito reformarlo, ¿por dónde empiezo?, ¿cuánto me costaría?, ¿en quién confío?, ¿qué licencias necesito?”

“Me gustaría invertir en la ciudad, ¿qué zona es la más demandada?, ¿qué licencias necesito?, ¿qué equipamiento necesitaría la vivienda?”

Por ello, una vez se ha identificado la necesidad de mercado, se establecerá un análisis de los tipos de clientes hacia los que dirigir la estrategia de DAHEIM. Para ello, se puede diferenciar entre:

- **Clientes prioritarios:**

Aquellos **promotores particulares**, es decir, personas que no disponen del tiempo ni la capacidad para llevar a cabo todos los procesos y gestiones que conlleva la realización de un proyecto de diseño, ejecución, tramitación de licencias, gestión de subcontratas, presupuestos, contratación suministros, decoración... pero sí disponen de suficiente poder adquisitivo para confiar estos servicios a una empresa especializada y por otro lado, tienen cierta sensibilidad por la arquitectura y el interiorismo, ya que dentro de la competencia hay empresas que podrían tener un precio más competitivo que el de DAHEIM.

Dentro de este perfil, DAHEIM pondrá el foco en los **clientes extranjeros**, que como se ha comentado en el apartado 5.2.5. suponen en las zonas costeras de España casi un tercio de las compraventas de viviendas. Este segmento de cliente suele demandar servicios integrales, ya que por idioma o lejanía, muchas veces no pueden encargarse ellos mismos de coordinar todo el proceso.

Otro cliente tipo en el que se pondrá el foco es el **cliente millennial**, que acaba de adquirir o heredar su primera vivienda a buen precio y necesita reformarla completamente, para adaptarla a sus gustos y preferencias. Este segmento de cliente demanda un alto grado de digitalización y hace un uso masivo de las redes sociales como fuente de opinión y conocimiento. Pese a tener menos edad que otros clientes y una capacidad económica media, es un cliente muy exigente, profesionalmente muy ocupado y con poco tiempo disponible para encargarse por sí mismo de toda la reforma.

- **Clientes secundarios:**

Como cliente secundario DAHEIM tendrá también en consideración a **promotores inmobiliarios**, es decir, empresas dedicadas a la promoción de activos inmobiliarios, que tengan un gran volumen y necesidad de subcontratar servicios de gestión integral de reformas. No es el principal cliente, pero sí podría suponer una fuente de un gran volumen de negocio, ya que se podrían controlar mucho más sus costes al tener toda la gestión de los inmuebles subcontratado.

Se podrían establecer alianzas estratégicas con inmobiliarias extranjeras, para poder tener acceso al cliente extranjero que se comentaba en el apartado anterior.

Para finalizar se podría establecer también una serie de clientes potenciales del sector terciario, como establecimientos sanitarios, restaurantes, oficinas, locales comerciales, que precisen de una renovación de su imagen de marca o mejorar sus instalaciones.

b) Nicho de mercado:

Una vez seleccionado el segmento de clientes hacia los que se quiere dirigir la empresa, se definen los servicios que ofrecerá DAHEIM. Para ello, la empresa debe establecerse en una estrategia generalista de nicho de mercado.

Intentará hacerse hueco en un sector muy específico y competitivo como puede ser el del interiorismo y construcción. Pero aparte de diseñar espacios y/o construirlos, DAHEIM también llevará a cabo actividades complementarias, que darán ese plus de valor que se busca.

c) Marketing:

Otro de los ejes del plan estratégico, será la de establecer un plan de marketing agresivo, que se detallará en el apartado 5.7, donde se establecerán las pautas y herramientas para tener una difusión adecuada en el mercado. Mediante el uso de las redes sociales, DAHEIM podrá tener el posicionamiento adecuado y así llegar a los clientes objetivo y poder ser capaces de captar y fidelizar al mayor número de clientes posible. Con esta propuesta de valor, la empresa busca que se le reconozca y se le perciba en el mercado como esa empresa de confianza para acometer un proyecto de reforma integral.

d) Know-how específico:

Un pilar fundamental de la estrategia debe ser el conocimiento amplio de los distintos sectores implicados y los procesos para llevar a cabo las acciones. En el servicio que se quiere disponer al cliente se involucran muchas áreas de conocimiento (construcción, diseño, asesoramiento inmobiliario, sostenibilidad, finanzas...) y todas precisan de un alto grado de entendimiento para poder brindar un buen servicio. No se puede ofrecer un servicio de calidad si no se conoce perfectamente todos los entresijos del mercado y se encuentran las soluciones de una manera eficaz. Para ello, se debe contar con el personal adecuado, con los conocimientos técnicos adecuados y con todos los procedimientos asimilados para una ágil gestión (nuevos materiales, nuevas tendencias de diseño, nuevas soluciones constructivas, procedimientos de presentación de documentación, tipos de interés...).

e) Mejora continua:

El mercado en el que se encuentra la empresa está en continua evolución en todos los sentidos y, especialmente en la actualidad, se está presenciando una revolución tecnológica en la que se está sometido a una presión constante de transformación para poder estar adaptado. Para ello, se precisa de un modelo de negocio sostenible en el tiempo y que sea capaz de percibir y poder anticiparse a las actualizaciones del mercado. Como se ha comentado en apartados anteriores, la crisis del COVID ha hecho que cambie el paradigma de vivienda y la importancia que se le da a los espacios en los que se vive, o la sostenibilidad, cada vez más presente en todos los ámbitos de la vida, y en especial en la construcción. Cada vez se percibe más sensibilidad y todas las políticas se orientan hacia los negocios sostenibles.

Por ello, sería fundamental establecer como pilar de la empresa la mejora continua, la adaptación continua para ofrecer soluciones de mayor calidad y con la mayor eficiencia (nuevos softwares, normativas, nuevos precios de mercado, materiales, tendencias de diseño, soluciones constructivas).

f) **Sinergias:**

Como hemos comentado anteriormente, DAHEIM se establece en un mercado en el que se interrelacionan muchas áreas de conocimiento y es fundamental que exista una buena relación y colaboración entre los profesionales de los diferentes sectores:

DISEÑO / CONSTRUCCIÓN / ASESORAMIENTO Y GESTIÓN / INMOBILIARIO / FINANCIERO

En consonancia con los ejes estratégicos marcados, es clave definir unos objetivos claros, concisos y medibles para DAHEIM. Como toda organización, esta empresa pretende alcanzar estos objetivos en un plazo concreto por medio de unos planes de acción que se detallarán más adelante en el punto 5.8.2. de este Modelo de negocio. Como principales **objetivos** de la empresa se marcan:

1. Definir una nueva identidad corporativa contemporánea y atractiva.
2. Tener un posicionamiento como empresa de reformas altamente digitalizada.
3. Aumentar la cuota de mercado accediendo al segmento de cliente millennial.
4. Tener una presencia relevante en todos los medios y plataformas online.
5. Dar un servicio integral y transversal que supere lo esperado por el cliente.
6. Ampliar la cartera de servicios con gestión de licencias y subvenciones sobre rehabilitación energética.
7. Crecer en un plazo de 3 años a Málaga con una sede comercial ahí.
8. Ser la empresa de reformas integral de referencia para los clientes extranjeros.
9. Expandir el know-how de la empresa con otra delegación en Las Palmas de Gran Canaria en 5 años.
10. Lograr a largo plazo una integración vertical que permita a DAHEIM actuar como inversor y promotor de sus propios proyectos.

Figura 43: Cuadro resumen de los objetivos de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

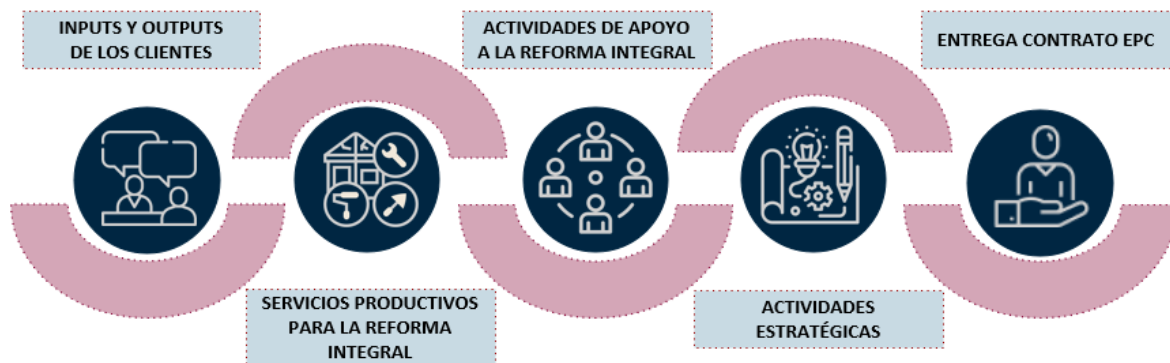
5.6.4. Cadena de valor

Es fundamental conocer en profundidad la actividad que desempeña DAHEIM con el fin de lograr los objetivos marcados y poder establecer una **estrategia competitiva**.

Para ello es imprescindible realizar un **análisis interno** de la misma que puede ser llevado a cabo mediante la conocida herramienta de cadena de valor. Esta cadena permitirá ser capaz de dividir y conocer detalladamente las diferentes actividades tanto **operativas**, como **estratégicas** o **de apoyo**. También permitirá entender la estructura de costes y saber dónde erradica la diferenciación y **ventaja competitiva** de la empresa.

Será responsabilidad de los directivos la correcta gestión de esta cadena de valor con el fin de alcanzar la estrategia.

Figura 44: Cadena de valor resumen de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha mencionado, la cadena de valor consiste en la división de las actividades que conforman la empresa. De forma que se divide en tres grandes grupos para conocer cuáles son las actividades principales de DAHEIM, conocidas también como operativas; las actividades de apoyo y las actividades estratégicas.

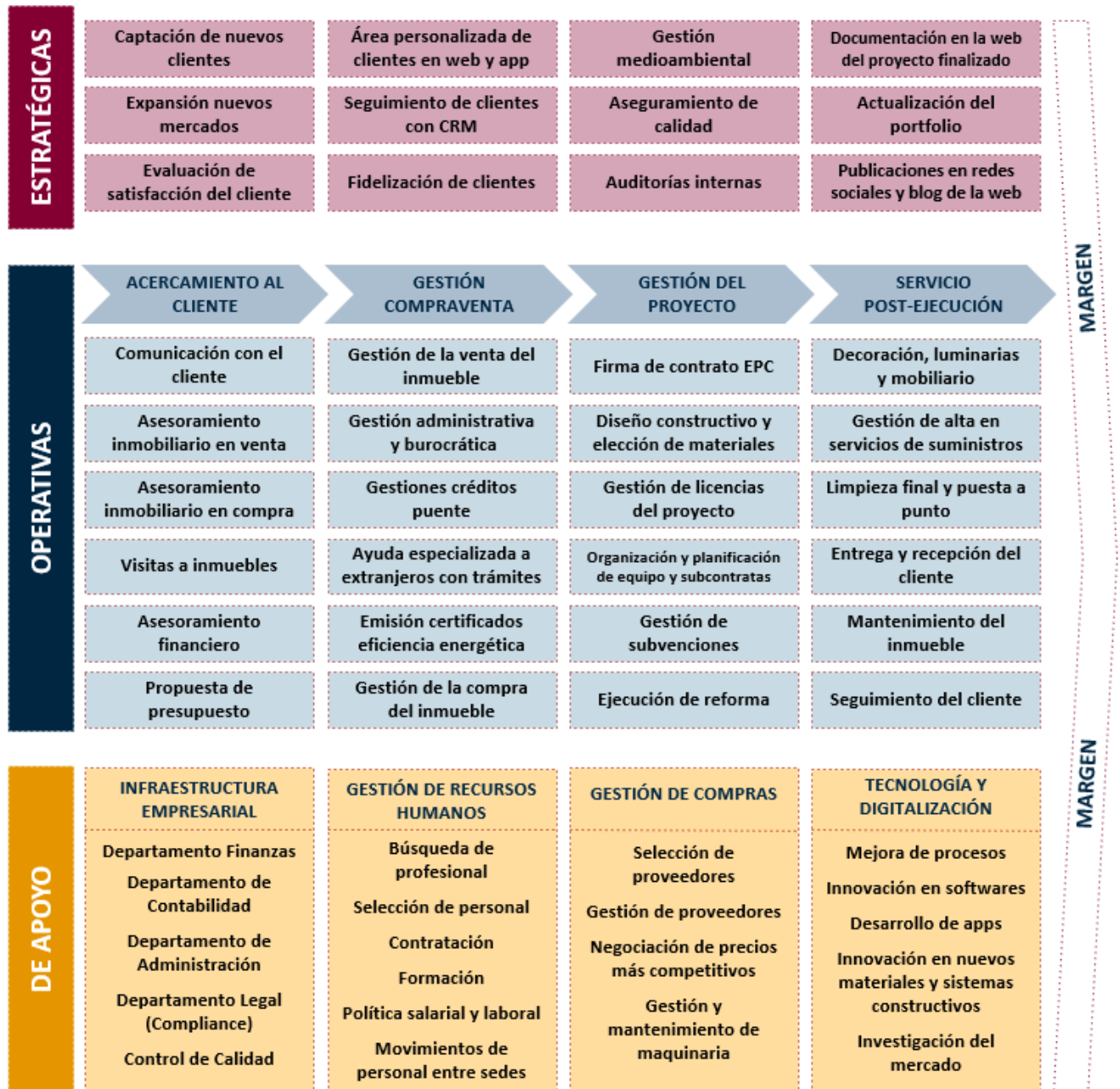
Las **actividades operativas** son aquellas que están directamente relacionadas con, en este caso, el servicio a entregar al cliente; son las operaciones imprescindibles para la consecución de oferta de servicio integral de la empresa. Estas actividades a su vez, se pueden subdividir en categorías según la fase del proceso. Todo esto se muestra reflejado en el diagrama de más abajo para mayor análisis.

Posteriormente, se dividen las acciones dentro del **grupo de actividades de apoyo**, que son aquellas actividades relacionadas con el proceso principal, de soporte o auxiliares para las primarias en las cuáles se incluye la implicación de los recursos humanos.

Aunque la herramienta desarrollada por Michael Porter únicamente distingue los dos grupos mencionados de actividades primarias y secundarias, es interesante incluir en la cadena de valor de DAHEIM las **actividades estratégicas** para tener una mayor visión.

Cabe mencionar que todas están condicionadas por los inputs y outputs de los clientes que guiarán la estrategia competitiva de la empresa y harán establecer la ventaja competitiva de DAHEIM.

Figura 45: Cadena de valor de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

5.6.5. Estrategia de penetración y crecimiento

Alienada con los ejes estratégicos de la empresa, es importante desarrollar también una estrategia sólida de penetración en el mercado, que permita a DAHEIM capturar la cuota de mercado prevista.

Es por ello que es importante analizar cuáles son las **barreras de entrada** en el mercado, que obstaculizarán la penetración de la empresa en el sector. Para ello, se va proceder a analizar las seis barreras que Michael Porter considera que debe sortear un competidor para lograr penetrar en un mercado y hacerse un hueco en él.

- a) **Economía de escala:** empresas constructoras con un alto volumen de obras pueden repercutir menores gastos generales por obra y tienen un poder de negociación más alto con los proveedores y subcontratas, consiguiendo así menores costes.
- b) **Diferenciación de servicio:** mientras que las empresas ya establecidas tienen un prestigio e identidad claras con una cartera de clientes fidelizada, DAHEIM necesita desmarcarse de la competencia ofreciendo una propuesta atractiva. En cualquier circunstancia, pero muy especialmente ante un nuevo mercado, la propuesta de valor diferencial de la empresa resulta decisiva.
- c) **Inversión de capital:** para introducirse en un mercado concreto, se necesita una gran inversión económica inicial y, con ello, un retorno de la inversión a más largo plazo del deseado. En el caso de DAHEIM, si bien tiene el apoyo inicial de la empresa matriz, tiene también el reto de saber expandirse al resto de localizaciones.
- d) **Desventaja de costes:** Debido a la barrera de la economía de escala, resulta obvio que DAHEIM no puede competir a coste, al menos en un comienzo. Es por esto que resulta fundamental ofrecer un servicio de calidad que se diferencie de los competidores.
- e) **Barreras legales:** Las disposiciones proteccionistas legales, principalmente en forma de normativas y regulaciones, son sin duda las barreras más complicadas de franquear. La gestión de trámites burocráticos y normativas específicas de cada comunidad autónoma, será sin duda una barrera de entrada en cada mercado.
- f) **Canal de distribución:** En el caso del sector de la construcción, el canal de distribución no supone un elemento tan importante en la competitividad de la empresa.

Figura 46: Barreras de entrada en un mercado según Michael Porter



Para sortear cada una de estas barreras, es fundamental que la empresa tenga una estrategia de penetración que responda a cada una de ellas.

- a) **Economía de escala:** para poder competir con economías de escalas de la competencia, DAHEIM establecerá alianzas estratégicas con proveedores afianzados en el mercado. Además, la empresa no pondrá el foco en competir en coste, sino que centrará su oferta en un servicio integral y de calidad, ofreciendo la confianza como valor añadido.
- b) **Diferenciación de servicio:** es fundamental que la empresa no se muestre como una empresa más de reformas en el mercado. DAHEIM pone el foco en el cliente joven, altamente digitalizado, y centrará su Plan de Marketing en diferenciarse del resto presentándose como una empresa altamente digitalizada que realiza la reforma de forma integral ocupándose de todo el proceso.
- c) **Inversión de capital:** la empresa debe realizar un Plan Financiero a cinco años donde se analice cómo usar los recursos económicos de la empresa matriz (Construcciones Palacios S.L.) para afianzar la nueva empresa DAHEIM, y a su vez, usar los beneficios de los primeros años de actividad en Sevilla para expandirse a Málaga y Las Palmas de Gran Canaria.
- d) **Desventaja de costes:** la empresa ofrecerá un servicio integral y transversal, que evitará intermediarios y, por tanto, ahorrará en costes innecesarios. Al ofrecer un servicio *Llave en mano* a precio cerrado, DAHEIM no ofrece probablemente el precio más bajo, pero sí el único que garantiza ser el precio final. En ese punto debe poner el foco la empresa para capturar clientes.
- e) **Barreras legales:** la empresa se propone ofrecer un servicio que va más allá del constructivo, ayudando a la gestión de licencias y permisos, así como asesorando en la obtención de ayudas y subvenciones. Es por esto que esta barrera legal, se puede convertir en un punto a

favor de DAHEIM, ya que una vez superada, supondrá una ventaja competitiva muy potente frente a los competidores.

Además de asentarse en Sevilla como empresa de referencia en reformas *Llave en mano*, DAHEIM busca expandir su actividad a Málaga, y posteriormente también a Las Palmas. Para ello es importante analizar las tres principales **barreras de crecimiento** que suelen tener que superar las empresas:

- a) **Liderazgo:** Cuando una empresa crece de forma considerable, los fundadores o líderes suelen acabar sobrepasados porque todas las decisiones de la empresa tienen que pasar por ellos. Por esto es clave construir equipos de liderazgo que a su vez puedan construir equipos que sean capaces de soportar el crecimiento del negocio.

Esta barrera de crecimiento aparece a medida que la empresa escala y crece, es por eso que los líderes deben aprender a delegar y seleccionar, orientar y responsabilizar a nuevos gerentes y líderes para que les quiten tareas, roles y prioridades. Los líderes deben pasar de ser "ejecutores prácticos" a "motivadores de personas independientes." Esta transición muchas veces tarda demasiado en ser asumida por la dirección de la empresa, obstaculizando así su crecimiento.

- b) **Infraestructura escalable:** Para analizar esta barrera se debe hacer la siguiente reflexión: ¿los procesos que existen hoy funcionarían si la demanda se duplicara? ¿Podría la empresa mantener el mismo flujo de trabajo si tuviera el doble de volumen de obras?

Se necesita contar con procesos y sistemas escalables o llegará un punto donde la empresa no será capaz de sostener la carga de trabajo y la demanda. Para ello es clave definir bien los equipos que habrá en cada sede y que recursos podrán ser o no compartidos.

- c) **Mercadotecnia:** es importante definir de forma precisa el nicho y el territorio en el que la empresa quiere operar. Una empresa en crecimiento debe saber decir no y poner el foco (y los recursos) en el objetivo adecuado.

Para ello, la mercadotecnia es clave, tanto para captar nuevos clientes como para abordar las crecientes presiones competitivas al escalar. El rol de la mercadotecnia consiste en determinar correctamente el qué debe ofrecer DAHEIM al mejor quién y el cómo debe ofrecerlo al precio correcto. Para superar esta barrera, la empresa debe contar en su crecimiento con un departamento que se dedique a entender a los clientes y a revisar de forma continua sus nuevas necesidades y contextos.

Si no se dominan estas barreras de crecimiento existe el riesgo de que DAHEIM llegue a un punto conocido como "el techo". El techo es un momento donde el crecimiento se desacelera y el negocio se empieza a volver plano o incluso puede llegar a decrecer.

5.7. Diferenciación de mercado y ventaja competitiva

El mundo de la compraventa y reformas de viviendas es entendido de forma generalizada como un proceso de inquietud, desasosiego y preocupación frente a todo lo que conlleva: las grandes inversiones que se suelen hacer, las informalidades de los proveedores, el desconocimiento del mercado y los aumentos de precio y plazo entre otros.

DAHEIM quiere acabar con todos estos problemas y más, que se le puede presentar al cliente. Quiere responsabilizarse de todo el proceso a cambio de un precio previamente concertado y pactado con el él a cambio de su tranquilidad, su inmueble vendido y su nueva vivienda puesta a punto para ser disfrutada.

En conclusión, DAHEIM intenta penetrar áreas de un sector muy específico y competitivo. Sin embargo, encuentra un nicho de mercado en la falta de empresas que oferten todo el servicio integral que ellos ponen a disposición del cliente. Es aquí donde erradica su diferenciación principal: La empresa propone una gestión integral de todo el proceso compraventa y reforma de vivienda mediante un contrato *Llave en mano*.

5.7.1. Valor creado

El valor de la empresa es creado mediante la disposición al cliente de los diferentes servicios:

- a) Asesoramiento inmobiliario.
- b) Asesoramiento financiero.
- c) Gestión de licencias y subvenciones.
- d) Diseño de proyectos.
- e) Ejecución de reformas.
- f) Interiorismo.
- g) Mantenimiento.
- h) *Llave en mano*.

Figura 47: Oferta de servicios de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

5.7.2. Valor capturado

DAHEIM pretende crear valor, además de poniendo a disposición del cliente todos los servicios ya mencionados, cumpliéndolos satisfactoriamente, con un alto estándar de calidad que genere experiencias positivas al usuario y supere sus expectativas.

La empresa pretende diferenciarse del resto de empresas convencionales de reformas, mediante distintas acciones diferenciales durante el proceso de gestión integral. La propuesta de valor se resume a continuación:

- Despreocupación para el cliente por su desvinculación en todo el proceso (compraventa, contrataciones, licencias, ayudas, seguimiento y gestión de obra, mantenimientos, etc.).
- Asesoramiento inmobiliario, legal, financiero, administrativo, técnico, decorativo, etc.
- Atención personalizada con un gestor de principio a fin.
- Comunicación con el cliente fácil y rápida a través del área de clientes de la web y app.
- Gran capacidad de respuesta por el compromiso del equipo.
- Equipo multidisciplinar y con experiencia.
- Amplio portafolio a disposición del cliente con fotografías y detalles de casos reales.
- Compromiso de cumplimiento de plazos debido a la gestión integral.
- Anticipación de posibles problemas constructivos y de programación.
- Reducción de costes y riesgos debido a la transversalidad de los servicios.

- Amplitud de cartera de proveedores de confianza y alto compromiso.
- Aseguramiento de calidad en todos los procesos gracias a los procedimientos internos empresa.
- Personalización de cada proyecto.
- Principio de responsabilidad social corporativa.
- Gestión de mantenimiento tras la entrega del inmueble.
- Garantía de reparación, según términos contractuales.
- Contribución en la mejora en la calidad de vida del cliente durante todo el proceso e, incluso, tras la entrega de *Llave en mano*.
- Control de satisfacción del resultado mediante formularios y entrevistas bajo previo consentimiento.
- Aseguramiento 100% del precio a través del contrato *Llave en mano*.

Figura 48: Diagrama del valor capturado de DAHEIM

PRECIO	COSTE	<p>Costes directos e indirectos por contrato <i>Llave en mano</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento, investigación y análisis. • Gestión, planificación, y programación administrativa. • Diseño y redacción del proyecto. • Desarrollo, instalación y ejecución de los sistemas. • Mantenimiento con medidas de seguridad y salud.
	VALOR CREADO	SERVICIO INTEGRAL DE REFORMAS
LLAVE EN MANO	VALOR CAPTURADO POR EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> a) KNOW-HOW: Equipo multidisciplinar y con experiencia, enfocados en la mejor continua. b) TRANQUILIDAD: Desvinculación del cliente en todo el proceso <i>Llave en mano</i>, sin sobrecostes ni sobresaltos. c) DIGITALIZACIÓN: Implementación de nuevas tecnologías y creación de valor social. d) GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN: Exigente colaboración y cooperación entre el equipo y proveedores para el cumplimiento contractual. e) CALIDAD: Aseguramiento de ésta en todos los procesos.

Fuente: Elaboración propia

5.7.3. Ventaja competitiva

Al fin y al cabo, la ventaja competitiva de DAHEIM no es otra que dar solución a un problema engorroso para el cliente, que incluye todo un servicio integral con el fin de generar un alto grado de satisfacción, calidad, confianza y seguridad en cada una de las fases del proceso.

Además, la empresa se enfoca en la digitalización, con el propósito de satisfacer las demandas más exigentes del segmento cliente objetivo. Al contrario que la mayoría de empresas convencionales de reformas, DAHEIM apuesta por el mundo digital, las redes sociales y las nuevas tecnologías como métodos de captación y fidelización de millennials y extranjeros.

5.7.4. Posicionamiento

Gracias a la creación de valor y a la ventaja competitiva frente a otros competidores del sector, DAHEIM pretende convertirse en una empresa constructora de referencia en el mercado de las reformas integrales. Que, a largo plazo, gracias a su crecimiento y expansión con la apertura de otras delegaciones se conozca la marca de la empresa a nivel nacional.

5.8. Plan de Marketing de la empresa

La redacción del plan de marketing permite tener un documento informativo, detallado y bien estructurado en el que la organización puede y debe apoyarse para **conseguir los objetivos** marcados en **el plan estratégico**. Este documento desarrolla las diferentes estrategias y acciones que se van a llevar a cabo según los objetivos a alcanzar.

El plan de marketing es una herramienta clave para acotar las estrategias de marketing, que además de impulsar los logros de los objetivos, ayuda a la gestión de estos, permite una correcta coordinación, colaboración y comunicación entre los diferentes departamentos de la organización; al mismo tiempo que ayuda a minimizar los riesgos e incertidumbres y apoya en la consecución de una calidad total ofrecida al cliente.

Es fundamental que el plan de marketing además de ser elaborado bajo unos objetivos de alcance concretos, sea acotado en una **línea de tiempo**, que en este caso es de 5 años. Así mismo debe definir unos **indicadores claves** y los **responsables** para cada plan de acción que manera que se permita un seguimiento exhaustivo.

A pesar de ser un plan de marketing a largo plazo, es necesario realizar un análisis y una **revisión anual** del mismo, debido al dinamismo del mercado. Esto no excluye la necesidad y/u obligación de revisar y actualizar el plan cuando se produzcan ocasiones extraordinarias que afecten el entorno de la organización y consecuentemente, la estrategia corporativa.

Algunos objetivos claves que debe acometer este plan de marketing son:

- **Redireccionar** la empresa: A partir de una empresa constructora convencional y antigua, transformarla en una empresa con nuevos aires y servicios centrados en la captación de un segmento diferente de clientes.
- **Dar a conocer la marca**: Ser referente en el mercado de las reformas integrales residenciales en el mercado nacional y ganar cuota de mercado, sobre todo entre los jóvenes millennials y el cliente extranjero.
- **Integración vertical**: Enfocados originariamente en una línea de negocio como mera constructora, DAHEIM amplía sus líneas de negocio, creando un modelo de gestión integral, gracias al cual se puede prescindir de ciertas subcontratas.
- **Expansión**: Conseguir un crecimiento territorial con la búsqueda de nuevos mercados en el país en los que desarrollar la actividad empresarial y ganar volumen de negocio.
- **Digitalización**: Transformar digitalmente la empresa dentro de un sector tan tradicional y aprovechar las ventajas de la globalización y la nueva era digital.

En los siguientes apartados se desarrolla el plan de marketing a llevar por la empresa en un plazo de 5 años con todos sus planes de acción correspondientes.

5.8.1. Identidad corporativa

Como se ha podido ver en los objetivos del Plan estratégico, el objetivo 1 es desarrollar la identidad corporativa de la nueva empresa, ya que este es un aspecto fundamental, tanto para organizaciones grandes como pequeñas. Es importante que esta transición de Construcciones Palacios a DAHEIM quede patente en todos los aspectos de la **nueva identidad empresarial** de una forma homogénea y coherente. Para ello, aparte de seguir de forma proactiva los valores descritos en el apartado 5.1.3., se definirá una **imagen visual** que los transmita. Los recursos visuales y el diseño serán clave, pues suponen el primer contacto que tenga el cliente con la empresa.

Para remarcar que la nueva empresa tendrá una personalidad distinta y un propósito más amplio que la empresa matriz, es necesario dotarla de un **nuevo nombre**. El nombre es lo primero que percibe un cliente de una empresa y debe transmitir su diferenciación de forma directa. Es importante que sea claro y fácil de recordar, tanto por nacionales como por clientes extranjeros. Por ello, se ha escogido un nombre corto y sencillo, que significa **“hogar” o “en casa”** en alemán. Con esto, la empresa quiere enfatizar su propósito de ayudar a los clientes a reformar su casa y hacer de ella un hogar. Además, para reforzar este mensaje, la empresa contará con el lema **“Reformando ilusiones”**.

Como primer paso, se diseña un **nuevo logotipo**, que refleje el cambio de la compañía a DAHEIM. Se busca un logo sencillo y claro, que transmita el gusto de la empresa por el diseño moderno y minimalista. Para ello se hace uso de un recurso visual fácilmente reconocible, un cuadrado, que es una geometría que se relaciona con la razón y la técnica, en contraprestación con el círculo, más ligado a la naturaleza y lo espiritual.

Además de introducir en el logo la forma geométrica cuadrada, se incorpora el nuevo nombre de la empresa (para que no haya confusión) con una **tipografía** previamente estudiada. Letras en mayúsculas que facilitan la visualización a primera vista; fuente simple, esbelta y de líneas bien diferenciadas en un trazado según la paleta de colores elegida.

Así mismo, en el logo también se introducen dos palabras claves para mayor claridad: **“Design and Build”** (diseño y construcción). Terminologías que permiten al posible cliente hacerse una primera idea de la empresa, no solo atrayendo al público más joven que seguramente conozca estas palabras, sino a ese cliente extranjero objetivo de la empresa. Esta es la primera señal de que DAHEIM es más que una constructora convencional.

Figura 49: Transformación del logo de Construcciones Palacios a DAHEIM

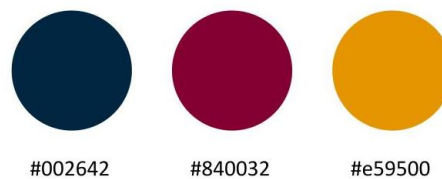


Fuente: Elaboración propia

El logo se presentará en formato con fondo blanco y con fondo negro intercambiando el tono más oscuro (azul) por el blanco, para poder adaptarse a distintos formatos físicos y digitales.

Para reforzar este mensaje, se busca también una nueva **paleta de colores**, ya que los asociados hasta ahora con la empresa matriz quedan ya obsoletos y anticuados. Se eligen tres colores complementarios, que sirvan de contraste y que se utilizarán para todas las comunicaciones de la empresa, tanto en soporte físico como digital. De lo contrario, la variación constante de colores utilizadas hace que el público no logre identificar la identidad visual de la empresa.

Figura 50: Paleta de colores de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

Estas definiciones permitirán a la empresa a crear un contenido sólido de captación de clientes a través de diferentes medios, como publicidad, página web, merchandasing, etc. Mostrando la filosofía de la misma y sus nuevos aires contemporáneos con la paleta de colores.

Es fundamental el buen uso de estas premisas en sus redes sociales y sobre todo en su página web, marcados con fondos claros en concordancia, limpieza, líneas simples e interfaces muy intuitivas. Todo irá de la mano con imágenes propias que muestren esos valores.

En concordancia con la identidad corporativa descrita, DAHEIM prestará especial atención al tono y formato de la **comunicación** que empleará. Aunque de forma generalizada sea formal, dependiendo de la red de comunicación, será un poco más coloquial cuando sea dirigida al segmento de clientela más joven. A su vez, se hará uso de otros idiomas para hacer sentir al cliente extranjero como en casa y generar mayor confianza con ellos. También se hará especial hincapié en el lenguaje digital, como, por ejemplo, en las **tarjetas corporativas** de la empresa, diseñadas con un código QR que redirecciona al cliente directamente a la página web.

Figura 51: Ejemplo tarjeta corporativa DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

5.8.2. Planes de acción

Definidos los diferentes objetivos específicos de la estrategia corporativa se debe redactar un plan concreto para cada uno de ellos con las diferentes acciones a desarrollar para alcanzarlos. Así mismo se debe organizar y programar un calendario con las fechas y plazos de estos planes con el fin implantarlos en el momento adecuado y poder evaluarlos según los indicadores.

Para poder llevar a cabo los planes de acción y poder realizar un seguimiento correcto de los mismos, la empresa ha desarrollado un **formulario** con la información mínima que debe contener:

- **Descripción** del plan: Explicación breve de la acción a realizar.
- **Objetivo:** Selección del cliente target al qué va dirigido la acción.
- **Estrategia:** Clasificación del procedimiento según el objetivo marcado.
- **Medio:** Instrumentación por la cual se lleva a cabo la acción.
- **Plazo:** Determinación de una fecha inicio y fin, marcando el plazo vigente de la acción.
- **Recursos:** Asignación de recursos (humanos o materiales) necesarios para realizar la acción.
- **Costes:** Especificación de los costes generados por la puesta en marcha de la acción.
- **Responsabilidad:** Asignación de la persona responsable o responsables para cada fase de la acción (desarrollo, ejecución, seguimiento y evaluación).

Tabla 9: Ficha base de Plan de Acción

Descripción			
Objetivo			
Estrategia			
Medio			
Recursos			
Responsabilidad			
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes

Fuente: Elaboración propia

a) Plan de acción 1: **Presencia 360° en redes sociales.**

El presente plan de acción consiste en la creación y gestión de la comunicación y las diferentes redes sociales con el objeto de ser aplicado como medida de **captación de los clientes** de segmentación objetivo: los “millennials”. Además, colaborará en la captación de clientes extranjeros, vía plataformas digitales.

Existen numerosas leyes y reglamentos que regulan la gestión de comunicación y redes sociales. Por ello, para llevar a cabo este plan es **fundamental conocer la legislación** aplicable, para que DAHEIM sea conocedora de los derechos y deberes que existen en el ámbito digital y sea capaz de cumplir el objetivo estratégico, siempre dentro de la legalidad. Algunas de las legislaciones aplicables son:

- **Ley de la Propiedad Intelectual**, regulada por el artículo 428 del Código Civil y el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril.
- **Ley del Copyright**, aprobado en el artículo 13 de la Directiva Europea por el Parlamento Europeo. Por la que se gestiona la regulación y control más estricto sobre los derechos de propiedad intelectual y derechos de autor en el entorno digital.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (**LOPDGDD**).
- **Reglamento (UE) 2016/679** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en relación al tratamiento de datos personales y libre circulación de dichos datos.
- **Real Decreto-ley 12/2018**, de 7 de septiembre, de seguridad de las redes y sistemas de información.
- Las propias condiciones de uso y políticas de privacidad de cada plataforma *Social Media* usada.

Todas estas leyes y decretos que son exigibles en el entorno digital, influirán en el desarrollo de la actividad empresarial y concretamente en la actividad de marketing, para captación y seguimiento de clientes.

Una vez conocida la normativa por el departamento de marketing con el asesoramiento del respectivo **compliance** de la empresa, se debe recopilar datos para conocer en mayor profundidad la estrategia y poder planificar y organizar los recursos y prioridades para este plan.

A continuación, tras realizar una investigación sobre entornos *Social Media* y los posibles medios de divulgación, se elige las **plataformas claves** que pueden dar un empujón al aumento de cuota de clientes:

Tabla 10: Plataformas digitales para la captación de clientes

Logo	Plataforma	Descripción
	Página web	Medio de captación de clientes con portfolio de casos reales, entradas a blog, visualización de comentarios de clientes, etc. Se contrata a la empresa IONOS 1by1* para la creación de la página
	LinkedIn	Medio de captación de clientes, proveedores y empleados. Creación y compartición de contenido periódico e interesante
	Instagram	Medio de difusión y captación de clientes. Publicaciones con casos de éxito, avances de obras en tiempo real, encuestas de satisfacción, creación de contenido en directo, etc.
	TikTok	Medio de captación de clientes <i>millennials</i> por ser una red muy de actualidad y joven. Publicaciones de videos con el “antes y después” de proyectos realizados
	YouTube	Medio de captación y fidelización de clientes segmentos. Creación de <i>vlogs</i> con diferentes expertos del equipo sobre temas curiosos y curiosidades de proyectos. (A desarrollar en el plan de acción2)

Fuente: Elaboración propia (logos de marcas registradas sin ánimo de lucro)

Se debe hacer hincapié en que la **presencia** de DAHEIM en estas plataformas digitales es uno de los **valores diferenciales** respecto al resto de constructoras de reformas residenciales.

Dentro de este plan, la **gestión de redes** sociales consiste en monitorear las acciones en cada una de las plataformas que se ha decidido como claves para alcanzar el objetivo empresarial, la captación y fidelización de los clientes a través de su satisfacción ofreciéndole valor diferencial.

Gracias a esta gestión de acciones que se realizará diariamente, la empresa podrá interactuar virtualmente con el cliente, conocer a sus clientes, introducirse en un mercado nuevo que no conozca su trabajo y promocionar el servicio que ofrece.

Además, la empresa controlará y realizará un seguimiento de este plan y su gestión a través de los diferentes *KPI's* que son resumidos en el apartado siguiente 5.8.3.

No debemos olvidar que, con esta herramienta, se pretende **captar y ofrecer valor al cliente**, enfocándose únicamente en la venta del servicio integral de la empresa se conseguirá lo opuesto a su objetivo, por lo que se debe ofrecer en la mayoría contenido valioso y no sobre la marca de DAHEIM.

Tabla 11: Ficha del plan de acción creación de página web

Descripción	Creación y desarrollo de página web		
Objetivo	Captación y fidelización de clientes (aumento de cuota de mercado)		
Estrategia	Dar a conocer la empresa		
Medio	Muestra de la entidad corporativa, prestación de servicios, portfolio de casos reales, entradas a blog, visualización de comentarios de clientes, etc.		
Recursos	Contratación empresa externa (IONOS 1by1) para su creación		
Responsabilidad	El <i>Community Manager</i> debe revisar la página web cada 6 meses. Sin embargo, esta debe ser actualizada cada vez que existe algún cambio en la estructura empresarial, como políticas, forma de contacto, o para añadir nuevos proyectos. Las interacciones con los clientes a través del área privada se llevarán a cabo por uno de los integrantes del departamento comercial		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años (revisable anualmente)	9.907,34 €/año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Presupuesto desglosado de la contratación de IONOS 1by1 el primer año

MyWebsite Design Service M (Servicio de diseño M): Ideal para una página de tamaño medio que requiere modificaciones regularmente	
Contenido	
Editor de páginas web incluido	
Asesoramiento más creación de la página web compuesta por 5 páginas personalizadas	
1 modificación en la página al mes	
Páginas sometidas a la optimización de motores de búsqueda <i>SEO</i> , con el fin de ser encontradas en lugares como Google o Bing	
La sección "Área de cliente" permite hacer un seguimiento de la página web y saber si se está teniendo buenos resultados. Se puede saber cuántos usuarios han visitado la web y cómo se han desarrollado las visitas en el tiempo	
Detalles	
Facturación	Precio fijo 55 €/mes
Período mínimo contractual	12 meses
Ciclo de facturación	Mensual
Cuota única por alta de servicio	199 €
Total 21% IVA incluido (Total sin IVA)	307,34 € (254 €)

Fuente: Elaboración propia con datos de página web de IONOS 1by1

IONOS 1by1 ofrece el servicio de poder seguir usando el editor de páginas web “Mywebsite” a cambio de una pequeña cuota, tras el plazo de contratación mínimo (12 meses en este caso), sin el servicio de diseño. Esta cuota estará sujeta a promociones disponibles en ese momento.

Tabla 13: Desglose del coste total del plan de acción de creación de la página web durante 1 año

Contratación IONOS 1by1	307,34 €
Community Manager; 4 horas a la semana (40 h/semana = 21.000 €)	2.100 €
Comercial; 15 horas a la semana (40 h/semana = 20.000 €)	7.500 €
Total	9.907,34 €

Fuente: Elaboración propia con datos de página web de IONOS 1by1, Indeed y LinkedIn

A continuación, se elaboran el resto de planes de acción atendiendo a los objetivos marcados en el apartado 5.6.3. Ejes estratégicos y objetivos. Específicamente al objetivo aumento de cuota de mercado accediendo al segmento de cliente millennial y a la presencia relevante en todos los medios y plataformas online.

Tabla 14: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma LinkedIn

Descripción	Gestión de la plataforma LinkedIn		
Objetivo	Captación de clientes, proveedores y empleados; y fidelización de clientes		
Estrategia	Dar a conocer la empresa y digitalización		
Medio	Creación de contenido, publicar y compartir noticias relevantes e interesantes del sector; de forma periódica, al menos una vez cada dos semanas		
Recursos	Suscripción de LinkedIn, <i>Community Manager</i> como creador de contenido, conjuntamente con un empleado del departamento de recursos humanos que gestione las posiciones		
Responsabilidad	Community Manager		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años (revisable anualmente)	10.997,63 €/año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Desglose del coste total del plan de acción de creación y gestión del perfil empresarial en LinkedIn durante 1 año

Sales Navigator Professional *primer mes gratis; precio descontado por facturación anual	79,33 €/mes
Community Manager; 5 horas a la semana (40 h/semana = 21.000 €)	2.625 €
Personal de RR. HH.; 15 horas a la semana (40 h/semana = 20.000 €)	7.500 €
Total	10.997,63 €

Fuente: Elaboración propia con datos de Indeed y LinkedIn

La realización de los diferentes planes presentados en este apartado, deben tener **criterios** mínimos en común, sobre todo las dos plataformas digitales siguientes (Instagram y TikTok):

- El **contenido** debe ser **atractivo**, sin intentar vender la marca.
- Creación de **hashtags** (#) propios de la empresa DAHEIM.
- **Publicaciones** valiosas sobre proyectos integrales realizados con éxito, con texto acorde y nombramientos y hashtags de la empresa.
- Creación de **stories, reels y vídeos** cortos en los cuales se redireccione a la página web de la empresa.
- Realizar **“lives”** o **webinars** con profesionales del sector sobre temas interesantes para aumentar la cuota de mercado.
- Realizar **encuestas** virtuales para medir la satisfacción.
- Tener un plan de publicaciones, programando en el **calendario**, el mismo día de la semana como clave para realizar ciertas publicaciones y mantener a la espera de ello al usuario. Responsabilidad de momento del *Community Manager* hasta que se contrate a un *Social Media Manager* en el futuro.

Tabla 16: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma Instagram

Descripción	Gestión de la plataforma Instagram		
Objetivo	Captación y fidelización de clientes segmentos y proveedores		
Estrategia	Dar a conocer la empresa y digitalización		
Medio	Medio de difusión: publicaciones con casos de éxito, avances de obras en tiempo real “stories” y/o “reels”, encuestas de satisfacción, creación de contenido en directo “lives”, etc.		
Recursos	Community Manager como creador de contenido		
Responsabilidad	Community Manager		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años (revisable 6 meses)	7.875,00 €/año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Desglose del coste total del plan de acción gestión de la plataforma Instagram en 1 año

Community Manager; 15 horas a la semana (40 h/semana = 21.000 €)	7.875 €
Total	7.875,00 €

Fuente: Elaboración propia con datos de Indeed y LinkedIn

Tabla 18: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma TikTok

Descripción	Gestión de la plataforma TikTok		
Objetivo	Captación de clientes <i>millennials</i>		
Estrategia	Dar a conocer la empresa y digitalización		
Medio	Publicaciones de vídeos con el “antes y después” de proyectos realizados		
Recursos	Community Manager como creador de contenido		
Responsabilidad	Community Manager		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años (revisable 6 meses)	3.150,00 €/año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Desglose del coste total del plan de acción de gestión de plataforma TikTok durante 1 año

Community Manager; 6 horas a la semana (40h/semana = 21.000€)	3.150 €
Total	3.150,00 €

Fuente: Elaboración propia con datos de Indeed y LinkedIn

Todas las acciones anteriores han servido para dar a conocer la marca y captar cuota de mercado. Así es, que se debe **tomar ventaja de la gran digitalización** que existe y las oportunidades que brinda la globalización.

Por ello, esta presencia 360° es clave para escuchar a los usuarios. Permite a DAHEIM, además de captar compradores, conocer las necesidades que la segmentación de clientes reclama, monitorear las interacciones realizadas en las plataformas digitales a través de las menciones, publicaciones, mensajes, comentarios, oportunidades de contacto e interacción. Siendo responsabilidad del *Community Manager* elaborar informes sobre los datos. De esta forma se podrá fidelizar al cliente.

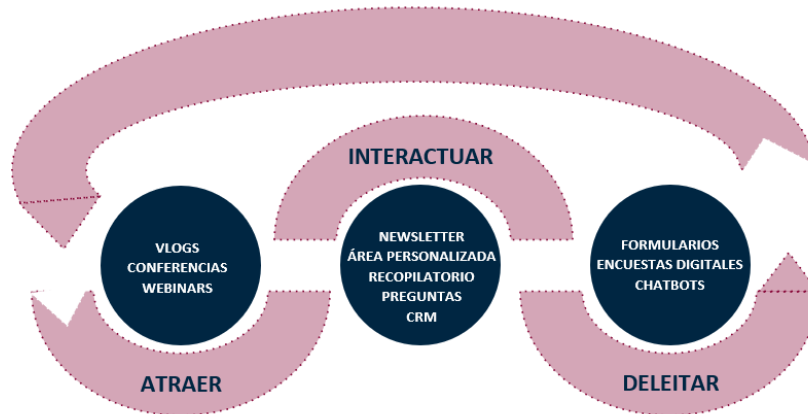
b) Plan de acción 2: **Inbound marketing**.

Con este plan de acción se pretende abarcar dos objetivos del apartado 5.6.3. Ejes estratégicos y objetivos. Específicamente se quiere usar esta metodología de marketing apuntando a un **aumento de la cuota de mercado** creando relaciones significativas y sostenibles con los usuarios, a través de medios y plataformas online. Inbound marketing consiste en facilitar componentes a esos usuarios que les permitan lograr sus propósitos en cada una de las fases del recorrido que llevan a cabo junto a DAHEIM. A fin de cuentas, el éxito de los clientes es el éxito de la empresa.

Para llevar a cabo esta metodología Inbound se aplica diferentes **procesos**:

- a) **Atrayendo**: Captación de clientes con contenido de valor y con conversaciones que consoliden la posición referente de la empresa.
- b) **Interactuando**: Presentando soluciones e información a las necesidades de los clientes para aumentar la probabilidad de contratación del servicio.
- c) **Deleitando**: Ofrecer herramientas a los clientes para asegurar que alcanzan su satisfacción gracias a la contratación de DAHEIM.

Figura 52: Estrategias de captación



Fuente: Elaboración propia

Estas fases son usadas también en el primer plan de acción expuesto, es claramente visible como pueden encontrarse en las diferentes redes sociales. Aunque a continuación se hará alguna mención a ellas.

Además, en este plan de acción DAHEIM pretende aplicar estas estrategias con otro enfoque:

a) Estrategias de atracción:

Además de crear contenido público y relevante a través de blogs en la página web como se ha mencionado en el anterior plan y la optimización de buscadores *SEO*. La empresa va a elaborar tutoriales en *vlogs* (a través de la plataforma digital YouTube).

Los *vlogs* engloban una diversa temática que abarcan desde información relevante y dudas de los servicios de la empresa; exposición de solución a posibles problemáticas que puedan tener los usuarios; presentación de nuevos materiales, sistemas novedosos o últimas tecnologías; testimonios de otros clientes; presentación de casos de éxito; o entrevistas a otros expertos en la materia.

Tabla 20: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma YouTube

Descripción	Gestión de la plataforma YouTube		
Objetivo	Captación y fidelización de clientes		
Estrategia	Dar a conocer la empresa y digitalización		
Medio	Creación de <i>vlogs</i> con diferentes expertos del equipo sobre temas curiosos y curiosidades de proyectos que sean capaces de aumentar las suscripciones al canal		
Recursos	Personal del departamento implicado en cada vídeo y colaboraciones con otros expertos de la materia		
Responsabilidad	<i>Community manager</i> como responsable de la gestión del canal		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años (revisable anualmente)	10.975,00 €/año

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Desglose del coste total del plan de acción de gestión de la plataforma YouTube en un año

<i>Community Manager</i> ; 9 horas a la semana (40 h/semana = 21.000 €)	4.725 €
Otros profesionales del sector; 10 horas a la semana (40 h/semana = 25.000 € de promedio)	6.250 €
Total	10.975,00 €

Fuente: Elaboración propia con datos de Indeed y LinkedIn

Adicionalmente, se lleva a cabo como parte de la **estrategia de marketing**, las siguientes acciones con el objetivo de atraer clientes potenciales:

- DAHEIM acudirá a **ferias y congresos** del sector para promocionar su servicio integral, como por ejemplo las diferentes "*Ferías de reformas y rehabilitación*" que se celebran en territorio nacional: Rehabitar Madrid, Congreso de Edificios de Energía Casi Nula (EECN), Casa Decor, FIRAMACO, Feria de Materiales de Construcción, Reforma y Rehabilitación
- Realizar **campañas publicitarias** con la Junta de Andalucía y colegios oficiales para fomentar la rehabilitación y reformas en viviendas que permitan darle una segunda vida.
- Patrocinar campañas de **eventos sostenibles**, promoviendo la eficiencia energética.
- Realizar **charlas** en centros sobre el modelo de negocio de la empresa.

- Realizar **webinars** sobre temas interesantes para los clientes como modo de fidelización.
- Nuevamente, haciendo referencia al plan de acción 1, se tendrá presencia diaria en esas redes sociales descritas que son las más demandadas por la clientela objetivo.

b) **Estrategias de interacción:**

Consiste en prestar atención a cómo se actúa con los posibles clientes transmitiéndoles las ganas de trabajar con la empresa.

Se debe centrar en la manera en que se manejan los **emails y llamadas** de ventas por el equipo de atención al cliente, de forma que se ofrezca valor.

Como parte de esta estrategia, DAHEIM realizará networking con otros profesionales y entre clientes referentes. Y además dispondrá de una **newsletter** trimestral en formato digital que será enviada a estos.

También hará un recopilatorio y **publicación de preguntas frecuentes**, como modo de anticiparse al cliente o proveedor.

Tabla 22: Presupuesto de la estrategia de interacción Inbound durante un año

4 Newsletter al año	425 €
Community Manager; 4 horas a la semana (40 h/semana = 21.000 €)	2.100 €
Comercial; 20 horas a la semana (40 h/semana = 20.000 €)	10.000 €
Total	12.525,00 €

Fuente: Elaboración propia con datos de Indeed y LinkedIn

Haciendo referencia al plan de acción 360° en redes sociales, ya se contemplaba la creación de la página web de la empresa con un área de cliente en el que ofrecer un trato más personalizado a cada cliente.

Y mencionando el plan de acción 6 de transformación digital (que es explicado más adelante) podría incluirse la gestión de clientes a través de una plataforma CRM como una estrategia más de interacción.

Además, con el objetivo de fidelizar los clientes ya capturados, y que estos atraigan a nuevos, se plantea la promoción de una comunidad virtual a través de los distintos medios 360°. Se trata de crear un espacio en el que coincidan usuarios pasados y futuros a través de puntos que tengan en común, en este caso, temas de reformas, interiorismo y materiales.

c) **Estrategias de deleite:**

Ya que apuntan a garantizar la satisfacción y tranquilidad de los clientes, incluso un periodo posterior a la entrega de *Llave en mano*, es fundamental conseguir que el equipo ofrezca un trato personalizado y único a los mismos.

Además de hacer un **continuo seguimiento** de las redes sociales mencionadas en el apartado de 360° social media, prestando atención a los comentarios que los clientes o futuros clientes dejen y realizando **encuestas** generales periódicamente en esas plataformas; se va a implantar como herramienta otro instrumento de encuestas que se mandarán a los clientes, tras previa autorización, vía email después del plazo de garantía. Gracias a estas encuestas se puede conocer las valiosas opiniones de los clientes pudiendo encontrar DAHEIM puntos de debilidad en los que trabajar.

Así mismo, se va a incorporar en la página web **chatbots 24/7** como alternativa a la atención personalizada en horario fuera de oficina o para clientes que lo prefieran. De esta forma se brinda apoyo al cliente en el momento que lo necesita. El presupuesto de esta herramienta está incluido en la creación y gestión de la página web.

Figura 53: Chatbot en la página web



Fuente: Elaboración propia

Es fundamental la satisfacción de clientes, pero no se puede olvidar lo importante que son los empleados para la consecución de objetivos de la empresa. Es por este motivo que DAHEIM se compromete a realizar **encuestas entre sus empleados** a fin de conocer el grado de satisfacción en cuanto a temas sociales de la empresa y su involucración en ella (véase Anexo I). Si los datos de estas encuestas son los esperados (positivos) se realizarán cada 12 meses, si por el contrario son negativos, se volverán a pasar a los 6 meses.

En el apartado de anexos también se puede encontrar un ejemplo de encuestas a realizar a los usuarios de las diferentes plataformas digitales en las que se encuentra la empresa (véase Anexo II).

c) Plan de acción 3: **Desarrollo de una alianza estratégica con inmobiliarias extranjeras.**

Este Plan se desarrolla como respuesta a dos de los objetivos marcados en el Plan Estratégico: Objetivo 7: “Crecer en un plazo de 3 años a Málaga con una sede comercial” y el Objetivo 8: “Ser la empresa de reformas integral de referencia para los clientes extranjeros”. Para lograr estas metas, se define un Plan de Acción a tres años que busca crear una relación afianzada con empresas inmobiliarias de la zona que tengan ya una **cartera de clientes propia**. Mediante esta asociación, DAHEIM busca entrar en el mercado de Málaga de una forma más orgánica, aprovechando los conocimientos y recursos de empresas ya instaladas ahí. Para ello, el Departamento Comercial elaborará un **listado de empresas** existentes en la zona, para, a continuación, analizarlas y puntuarlas según criterios de tamaño, facturación y cartera de clientes. Con esto la empresa busca determinar cuáles son los “*partners*” que encajan mejor con los objetivos de la empresa.

Tabla 23: Selección de empresas inmobiliarias en Málaga con potencial como asociados

Empresa	Contacto	Dirección oficina	Idiomas
Immobilier Málaga Costa del Sol	664 262 012	Av. Marysol, 12, 29631 Benalmádena, Málaga	Francés, Inglés
First Oasis	952 500 682	Calle Marqués de Larios 4, Planta 1 - 29005 Málaga	Francés, Inglés, Alemán, Italiano
Fastighetsbyran	634 358 141	Calle Olózaga 7, local 7 29005 Málaga	Sueco, Inglés
Casavida	615 329 005	Eugenio Gross 26, Málaga, 29007	Inglés, Sueco, Portugués, Holandés,
Azul Real Estate	952 310 808	Paseo de Sancha 16, 29016 Málaga	Inglés, Francés, Alemán, Danés, Sueco, Noruego
Hansen Real Estate	952 541 794	Avenida Andalucía, 64 29740, Torre del Mar, Málaga	Inglés, Noruego, Holandés Sueco, Alemán, Francés
Zome Málaga	952 906 201	Av. del Obispo Ángel Herrera Oria, 2, 29007 Málaga	Inglés, Alemán
Expat Real Estate	952 117 406	Calle Yucas, 29740 Torre del Mar, Málaga	Inglés, Francés
M10 Real Estate	654 881 299	Calle Granada 23, Planta 1, Oficina 3, Málaga	Inglés
Este Real Estate	679 101 591	Paseo Reding, 53, 29016 Málaga	Inglés

Fuente: Elaboración propia

Es importante que DAHEIM no sólo se centre en lo que quiere obtener de estas empresas, sino también qué puede ofrecerle ella para que la asociación les resulte atractiva. Con este fin encargará el diseño de un **dosier de la empresa**, que exponga proyectos y obras ejecutadas anteriormente en Sevilla y que muestre los propósitos y valores de la empresa. Esta será la carta de presentación en las futuras visitas comerciales y es importante que refleje la identidad corporativa y que tenga un diseño acorde. Este dossier debe ser actualizado cada poco tiempo con proyectos recientes y traducido al inglés, alemán y francés para que pueda llegar a más público internacional.

Figura 54: Dossier de DAHEIM

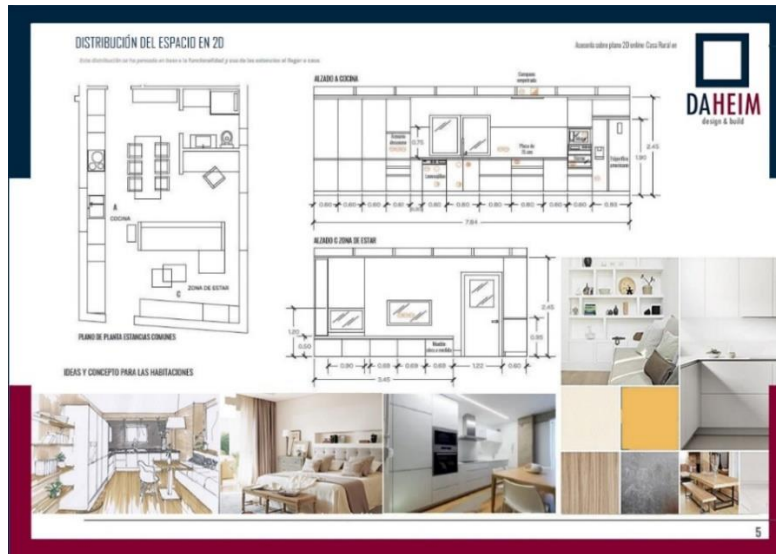


Fuente: Elaboración propia en la web

La propuesta para estos aliados potenciales consiste en ofrecer un servicio gratuito de **infografías** de posibles reformas o mejoras de los inmuebles que ya tienen en cartera, de forma que la inmobiliaria pueda mostrar mejor a sus clientes el potencial que tendrían esas viviendas tras una reforma. De esta forma, ellos incrementarían sus ventas y, una vez efectuadas las compraventas, podrían redireccionar esos clientes a DAHEIM.

Estas infografías de cómo podría ser esa reforma o redistribución actuarían como **foco de atracción** para los clientes extranjeros, que de otra forma serían muy complicados de captar. Para ellos también resultaría más práctico acudir a una empresa que ya tiene un diseño preliminar de la vivienda, que buscar otra empresa con la que comenzar todo desde el principio. Además, la oferta de servicio integral, se adapta muy bien al segmento de cliente internacional, ya que necesita que alguien se encargue de todo sin tener que presenciarse en España cada poco tiempo.

Figura 55: Ejemplo de infografía de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

Es fundamental el uso de softwares de 3D y renderizado para lograr estas infografías de manera rápida y poco costosa. Este aspecto viene contemplado en el Plan de Acción 6, sobre digitalización y uso de la tecnología como aliado de DAHEIM.

Para realizar con éxito este plan de acción es clave la figura de un buen **comercial**, que acuda con el dossier corporativo a las inmobiliarias seleccionadas y exponga la propuesta de colaboración de forma atractiva. Debe ser un perfil con grandes habilidades sociales, pero que también conozca bien la empresa y pueda responder ante preguntas técnicas u organizativas. Entre sus funciones no solo estarán las primeras visitas, sino también mantener un contacto continuado con estas empresas para establecer una **relación fluida**. También deberá atender a los clientes que surjan en la zona de Málaga, ya que será el responsable del primer contacto con ellos. A medida que el volumen de negocio en Málaga aumente, se estudiará ampliar ahí el equipo.

Tabla 24: Presupuesto Plan de Acción 3 para el año 1

Recurso	Origen	Duración	Coste
Dossier corporativo: diseño y traducción	Externo	1 mes	300 €
Dossier corporativo: impresión 50 copias	Externo	1 semana	150 €
Comercial	Interno	1 año (30 h/ semana)	12.600 € (+ bonus)
Infografías: elaboración	Interno	1 año (10 h/ semana)	4.500 €
Infografías: impresión	Interno	a demanda	300 €
Total acción año 1			17.850 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 20 se puede ver un desglose de los costes generados por la puesta en marcha de la acción el primer año. El mayor coste supone sin duda el sueldo del comercial. Cabe la opción de ofrecer un sueldo base menor con incentivos por porcentaje de socios y clientes conseguidos. Esto bajará los gastos iniciales para DAHEIM y supondrá una motivación extra para el empleado.

Tabla 25: Ficha del Plan de Acción 3

Descripción	Desarrollo de alianzas estratégicas con inmobiliarias extranjeras		
Objetivo	Captación de clientes extranjeros		
Estrategia	Crecimiento de DAHEIM y ampliación de la cuota de mercado.		
Medio	Visitas comerciales a inmobiliarias con dossier corporativo e infografías de inmuebles		
Recursos	Contratación de comercial		
Responsabilidad	El Departamento Comercial tiene la responsabilidad de todo el proceso, tanto de la selección de inmobiliarias como de coordinar el dossier y las visitas. El Departamento de Diseño debe elaborar las infografías y presentaciones		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2024	Noviembre 2027	3 años (revisable anualmente)	17.850 €/año

Fuente: Elaboración propia

d) Plan de acción 4: **Promoción y capacitación en rehabilitación y eficiencia energética.**

Este Plan de Acción pretende reforzar la ventaja competitiva de DAHEIM y dar valor añadido a su servicio, ofreciendo asesoramiento tanto en eficiencia energética como en la obtención de subvenciones y ayudas al respecto. Para ello se propone capacitar al personal técnico de DAHEIM en eficiencia energética mediante una formación continua que les permita tener la titulación requerida para emitir certificados energéticos y poder asesorar sobre ello.

La ley que regula al respecto desde 2021 es el decreto **RD 390/2021**, el cual deroga al RD 235/2013, que regulaba el procedimiento básico para la certificación energética de los edificios desde 2013. Esta ley busca, entre otras cosas, la reducción de emisiones de CO² en el sector de la edificación, promoviendo el mayor nivel de eficiencia energética y que la energía consumida provenga en su mayor parte de energías renovables. Este decreto define también qué requisitos debe reunir el técnico competente para ello. Esta normativa está en constante evolución, al ser un tema marcado como prioritario en los programas políticos tanto europeos como nacionales. Es por esto que

DAHEIM debe estar en constante actualización, para poder ofrecer siempre un servicio acorde a las últimas tecnologías y normativas.

Con este propósito la empresa ofrecerá un **curso online homologado** sobre “*Certificación Energética de Edificios nuevos y existentes*” a los arquitectos e ingenieros del equipo. Estos cursos suelen tener una duración media de 30 h en total durante un período de 3 meses.

Figura 56: Ejemplo de Curso ofertado sobre Certificación Energética en Internet



The screenshot shows a course page with the following details:

- Navigation:** PRESENTACIÓN (selected), PROGRAMA, ¿CÓMO SE ESTUDIA?
- Titulación:** Una vez completado el programa formativo, el alumno recibirá el título de **Curso Certificación Energética de Edificios**, expedido por **Bureau Veritas Business School**.
- Destinatarios:** El Curso de Certificación Energética de Edificios va dirigido a:
 - Arquitectos, Arquitectos Técnicos, Ingenieros e Ingenieros Técnicos, con o sin experiencia.
 - Todos aquellos **licenciados y diplomados** que deseen tener una formación relacionada con la certificación energética de edificios.
 - Destinado también para todos aquellos técnicos que quieran enfocar su **actividad profesional** en el campo de la Eficiencia Energética de Edificios.
- RESUMEN:**
 - MODALIDAD: eLearning
 - INICIO: Enero 2022
 - DURACIÓN: 30 horas - 3 meses
 - PRECIO: 255 €
- Buttons:** SOLICITA MÁS INFORMACIÓN >, PROGRAMA EN PDF, ENVÍA TUS SUGERENCIAS

Fuente: (Formación Bureau Veritas, 2021)

Para poder realizar estos análisis energéticos, la empresa debe contar también con las herramientas tecnológicas adecuadas. Los softwares más utilizados para esto son Cerma, CE3, CE3X y la herramienta unificada Lider-Calener HULC. Aunque estos programas son de descarga gratuita y su utilización es relativamente sencilla, la empresa debe contar también con un tiempo de aprendizaje del programa del técnico dentro de su jornada laboral.

Una vez capacitado, el técnico competente podrá comenzar a realizar las visitas a los inmuebles, donde deberá tomar datos y realizar las comprobaciones necesarias con las que elaborará el certificado. Dado que este certificado es obligatorio para la venta y alquiler de cualquier vivienda en España, esta capacitación puede ser un servicio clave como complemento al de reformas y también como servicio extra para inmobiliarias de la zona. Además, esta certificación debe renovarse cada 10 años, por lo que está en constante actualización.

Además de contar con la figura del técnico certificador energético, DAHEIM quiere ofrecer también el servicio de gestor de rehabilitación. El **gestor de la rehabilitación** es la persona o entidad encargada de realizar actuaciones de gestión de ayudas públicas y acceso a la financiación, así como la elaboración de documentos para ello. Además, esta figura se encarga de todas las actuaciones necesarias para el desarrollo de las iniciativas de rehabilitación o mejora que se puedan financiar a través de alguno de los programas recogidos en el Real Decreto del Plan Estatal para el Acceso a la Vivienda 2022-2025, que ya se han comentado en el apartado 5.4.

Según el Plan estatal para el acceso a la Vivienda 2022-2025, el Gobierno también impulsará los modelos **“Llave en mano”** para facilitar la gestión en las comunidades de propietarios. De esta manera, apoyará la actividad de cualquier empresa que pueda hacer toda la labor que está implícita en la rehabilitación, desde la elaboración de la documentación técnica, la solicitud de las ayudas hasta la obtención de la financiación. Esto supone una gran oportunidad para empresas como DAHEIM que ofrecen un servicio integral y pueden ayudar a los ciudadanos en todo el proceso de la rehabilitación.

Es por esto que resulta fundamental que la empresa tenga una relación fluida con las administraciones y esté siempre actualizada con los cambios y novedades en normativa energética. Para ello se propone inscribir a DAHEIM en ANERR, la **Asociación Nacional de Empresas de Rehabilitación y Reforma**, que promueve la Reforma y Rehabilitación Eficiente. Esta asociación ofrece a sus socios asesoramiento energético, formación y contacto con otras empresas del sector.

Figura 57: Servicios al socio que ofrece ANERR



Fuente: (ANERR, 2021)

Para asociarse en ANERR es necesario inscribirse, presentar la documentación correspondiente y abonar una cuota anual de 400 €. Como requisito de entrada la ANERR exige una antigüedad mínima en la actividad de 5 años, por lo que esta parte del Plan de Acción, se llevaría a cabo pasado este tiempo. Esto permitiría a DAHEIM usar también el sello de calidad de ANERR, que es un distintivo de profesionalidad muy apreciado en el sector.

Tabla 26: Presupuesto Plan de Acción 4 para 1 técnico

Recurso	Origen	Duración	Coste
Curso online de Certificación Energética	Externo	3 meses	255 €
Horas del técnico asociadas al curso	Interno	30 h	375 €
Horas del técnico asociadas a aprender	Interno	8h	100 €
Licencia del software	Externo	Anual	Gratis
Total acción año 1			730 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 27: Presupuesto Plan de Acción 4 para el año 5

Recurso	Origen	Duración	Coste
Cuota asociación ANERR	Externo	1 año	400 €
Asistencia del técnico a sesiones y jornadas ANERR	Interno	2 h/mes durante 1 año = 24 h (sueldo base 24.000 €/año)	300 €
Total acción año 5			700 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Ficha del Plan de Acción 4

Descripción	Promoción y capacitación en rehabilitación y eficiencia energética		
Objetivo	Ampliar la cartera de servicios con gestión de licencias y subvenciones sobre rehabilitación energética		
Estrategia	Ampliación de la cuota de mercado mediante valor añadido		
Medio	Visitas comerciales a inmobiliarias con dossier corporativo e infografías de inmuebles		
Recursos	Formación energética y membresía en ANERR		
Responsabilidad	El Departamento de RR.HH. tiene la responsabilidad de gestionar la formación adecuada y el personal idóneo para recibirla. El Departamento Técnico tiene la responsabilidad de elaborar las certificaciones energéticas y ofrecer el servicio de asesoramiento		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años (revisable anualmente)	1.430 €/año

Fuente: Elaboración propia

e) Plan de acción 5: **Servicio de showroom disponible.**

Se establece como plan de acción el servicio de showroom con los principales materiales y soluciones constructivas de las marcas comerciales con las que la empresa trabaja habitualmente.

El showroom en sí, es una técnica de marketing que tiene como objetivo principal **acercar el producto al cliente**, de forma que pueda verlo, tocarlo, probarlo sin tener el compromiso de desembolsar ni un euro por ello. Se trata de un recurso más orientado hacia otros sectores, como la moda, joyería... o para almacenes de materiales, tiendas, pero desde DAHEIM se entiende que puede provocar un impacto positivo en los clientes. Por el simple hecho de que tengan la posibilidad de ver, tocar y elegir los materiales de su reforma en un entorno agradable y contando con el asesoramiento de profesionales del sector.

Existe una clara **disociación** en el mundo de las reformas. Por un lado, está la empresa que hace la reforma ubicada en un local y por otro lado el que vende los materiales, en su propio almacén. En este contexto surge la pregunta: *¿Por qué no establecer una relación entre ambos en un mismo espacio?*

Figura 58: Ejemplo de espacio para showroom



Fuente: (Grassi, 2020)

Como se ha comentado en otros apartados, la experiencia de realizar una reforma integral para alguien que no esté familiarizado con el sector, puede ser bastante angustioso. Desde el primer momento al último, **surgen muchas dudas** y una fundamental es la **elección de materiales**.

Aunque como empresa especializada se realice un asesoramiento al cliente de las ventajas e inconvenientes de tal solución o tal material, si al final el cliente no es capaz de ver, tocar y sentir ese acabado que se le propone, no se hará una idea completa del producto que está comprando.

Por ello, desde DAHEIM, se propone disponer de muestrarios físicos de una **selección de los principales materiales** utilizados en obra (pavimentos, alicatados, cocinas, mobiliario...). Para conseguir estas muestras, se establecerían **acuerdos comerciales** con los principales fabricantes de estos productos para disponer de sus catálogos físicos y ponerlos a disposición del cliente. Al establecer esta estrategia con los proveedores, se podría conseguir unos precios más competitivos y que el cliente observe de primera mano las diferentes soluciones constructivas que tiene a su disposición.

Aparte de disponer de muestras físicas de los materiales más relevantes, se tendrían también catálogos de los fabricantes para poder mostrar toda la gama de productos.

El objetivo no es convertir el espacio de trabajo en una exposición, como podría darse en los grandes almacenes de materiales, sino complementar el asesoramiento técnico en selección de materiales con muestras físicas del mismo, para aumentar la confianza en el cliente.

Para ello la empresa dispondría de lo siguiente:

- Pavimentos: selección de distintos acabados y texturas de pavimentos laminados, pavimentos vinílicos y porcelánicos.
- Alicatados: selección de aquellas piezas más singulares en tamaño, forma y acabado.
- Revestimientos: muestras de distintos enfoscados con distinto granulado, estucos, microcementos, perlitas...
- Pinturas: cartas RAL y distintos acabados.
- Carpintería metálica: muestra de distintas carpinterías de aluminio y PVC y vidrios. Cada una con su etiquetado energético.
- Cocinas: Selección de acabados de mobiliario de cocina y encimeras.

Una vez elegidos los materiales y acabados, si cliente lo desea, se podrían realizar renders y maquetas virtuales del proyecto, en colaboración con el Departamento Técnico, para que pueda hacerse una idea completa del acabado final.

Tabla 29: Presupuesto de la estrategia de servicio de showroom

Recurso	Coste
Adecuación espacio oficina para showroom, obra y mobiliario (4.000 € amortizables en 5 años)	800 €
Comercial; 10 horas a la semana (40 h/semana = 20.000 €)	5.000 €
Total Año 1	5.800,00 €

Fuente: Elaboración propia con datos de Indeed y LinkedIn

Tabla 30: Ficha del Plan de Acción 5

Descripción	Showroom con materiales y soluciones constructivas		
Objetivo	Acercar los materiales y soluciones constructivas al cliente		
Estrategia	Upselling y mejora de servicio		
Medio	Espacio en oficina con distintas muestras de materiales		
Recursos	Acuerdos con principales casas comerciales de materiales		
Responsabilidad	El Departamento Comercial tiene la responsabilidad de alcanzar los acuerdos comerciales con los distintos fabricantes, la recepción de muestras y su ubicación en la oficina para su exposición.		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años (revisable anualmente)	5.800 €/año

Fuente: Elaboración propia

f) Plan de acción 6: **Transformación digital.**

Como se ha venido apuntando a lo largo de diversos capítulos del presente trabajo, la digitalización supone uno de los **grandes retos** de las empresas de reformas para poder seguir presentes en el mercado. Vivimos en una época en que los avances tecnológicos llevan un ritmo vertiginoso y cualquier empresa que no sea capaz de adaptarse, estará fuera del mercado.

En el momento que se vive hoy en día, tras estos dos años de pandemia, **esta digitalización de empresas se ha acelerado** mucho más. Según varios informes, las empresas han avanzado más en digitalización en este tiempo que en los últimos 10 años. Se trata de una carrera por adaptarse a los

nuevos tiempos donde el sector de la reforma y rehabilitación no debe quedarse fuera. Todos hacen uso cada vez más de las diversas plataformas digitales que hay en el mercado para adquirir cualquier producto, incluso a la hora de hacer reformas.

En este sentido, aquella empresa que esté mejor posicionada digitalmente y tenga un producto atractivo, será la que arañe más cuota de mercado a sus competidores, a pesar de que todavía se trata de un sector que, a priori, se “digitaliza” a un ritmo menor. Esto es debido a que, en la construcción y las reformas, se tiene un sentimiento y una percepción muy arraigada del típico “boca a boca” y la recomendación de un familiar o conocido.

Por tanto, es fundamental establecer un Plan de Acción específico en este sentido, con lo que se puedan establecer las **estrategias necesarias y disponer de las herramientas digitales adecuadas** para, por un lado, **agilizar procesos y procedimientos** dentro de la empresa y, por otro, **ofrecer al cliente servicios específicos** que mejoren su experiencia.

a) **CRM como plataforma de gestión y administración de relaciones con el cliente.**

Se hace indispensable para la **correcta gestión los clientes**, la elección de un CRM (*Customer Relationship Management*) adecuado para el tamaño de la empresa.

Para esto, DAHEIM contará como herramienta con el software básico de *SALESFORCE “Essentials”*. Un paquete de servicios orientado para pymes, con el fin de optimizar y registrar los procesos de venta, almacenar información de clientes actuales y potenciales y sus actividades y puntos de contacto con la empresa. No se trata sólo de una lista de contactos, sino que reúne e integra datos valiosos para preparar y actualizar a los equipos con información personal de los clientes, historial y preferencias de compras.

Figura 59: Funciones SALESFORCE Essentials



Fuente: Salesforce.com

Es un paquete básico para un máximo de 10 usuarios, con un coste de 20 €/mes, de modalidad online, para poder disponer de él desde cualquier punto y cualquier dispositivo. Con esto la empresa tendría sus necesidades lo suficientemente cubiertas a un precio bastante asequible.

Este tipo de soluciones de CRM en la nube proporcionan soluciones de primer nivel mediante cualquier explorador o dispositivo móvil y pueden escalarse de manera instantánea. Esencialmente, la CRM en la nube permite tener una página de inicio de sesión mediante un explorador, en el que solamente se debe iniciar sesión con un nombre de usuario y una contraseña.

Dentro del paquete *Essentials*, se pueden distinguir varios servicios:

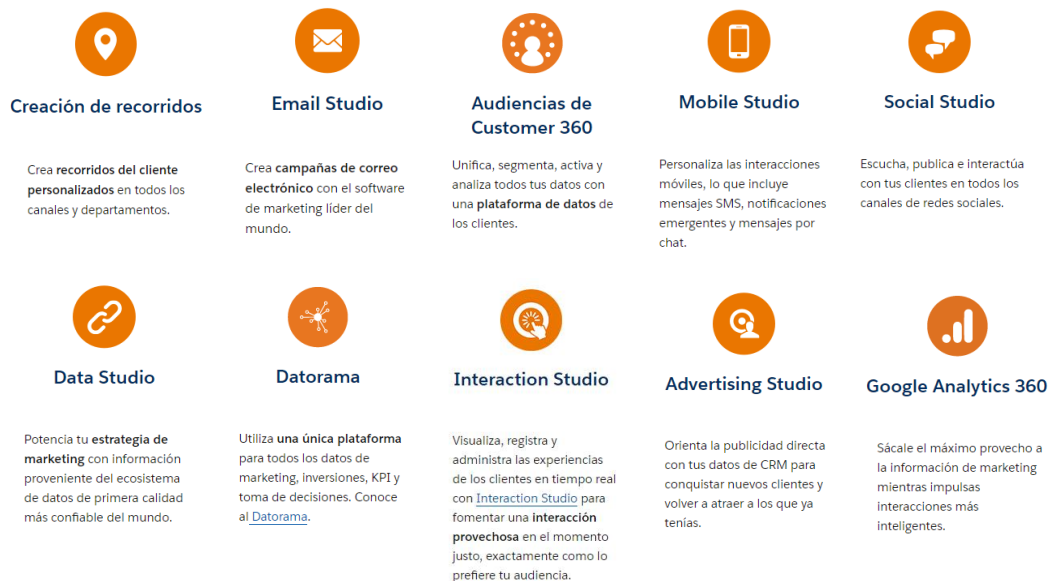
- **Sales Cloud:**

Función para poder **augmentar ventas e impulsar el crecimiento de la propia empresa**. El objetivo es automatizar todos los procesos y procedimientos de **captación de oportunidades, negociación y cierre de ofertas** (embudo de ventas y gestión de pipeline) para que el departamento comercial pueda aumentar la productividad y enfocarse en las ventas y los clientes. De esta manera se podrá realizar un adecuado seguimiento de los contactos, visitas, ofertas presentadas y las distintas interacciones con los clientes.

- **Marketing Cloud:**

Función para poder integrar **procesos de marketing y ventas**, mediante el uso de herramientas para automatizar todos los procesos de marketing digital, eliminando tareas manuales que implican muchos esfuerzos y sobrecostes.

Figura 60: Funciones SALESFORCE Essentials



Fuente: *Salesforce.com*

Esta herramienta permite también **encontrar nuevos clientes y abastecer el embudo de ventas sin necesidad de expandir equipo** y crear e-mails atractivos con contenido dinámico. Además, ayuda a acompañar desde el inicio a los clientes potenciales para evaluar el ROI de marketing.

Mediante Salesforce, la atención al cliente es todo el soporte que se ofrece antes, durante y después de la compra.

- **Services Cloud:**

Función básica para la **atención al cliente**, servicio enfocado en la **atención de posventa y tiene como objetivo la integración de todas las acciones de preventa, venta y postventa**. Este software permite que los agentes se conecten con los clientes y solucionen sus problemas rápidamente.

Esta función proporciona acceso al cliente en todos los canales, gestión de casos, integración a los sistemas de datos preexistentes, aplicaciones de integración ya incorporadas, base de conocimientos, enrutamiento y escalamiento, gestión de colas y tickets de asistencia.

Tabla 31: Presupuesto Salesforce “Essentials”

Recurso	Origen	Duración	Coste
Cuota mensual software (20 €/mes)	Externo	5 años	240 €
Total acción año 1			240 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 32: Ficha del Plan de Acción contratación CRM

Descripción	Digitalización. Software CRM		
Objetivo	Optimizar y mejorar procesos y procedimientos en la gestión de clientes (preventa, venta y posventa)		
Estrategia	Contratación paquete básico de CRM <i>Salesforce Essentials</i>		
Medio	Software para la gestión y seguimiento de clientes		
Recursos	Departamento comercial		
Responsabilidad	El departamento comercial tiene la responsabilidad de gestionar correctamente la captación y mantenimiento de clientes. Para ello, se dota de un software adecuado para la realización de esta tarea de manera óptima		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2027	5 años (revisable anualmente)	240 €/año

Fuente: elaboración propia

b) ERP como plataforma de gestión y administración de proyectos.

Los ERP (*Enterprise Resource Planning*) o también conocidos **sistemas de planificación de recursos empresariales**, son softwares informáticos de gestión cuyo objetivo principal es **integrar todos los procesos y procedimientos de todas las áreas de una empresa** (producción, distribución, administración, facturación, recursos humanos...) en una sola herramienta. De esta manera se consigue **compartir e interrelacionar toda la información de los proyectos** entre todos los departamentos y se puede observar la trazabilidad de todos los procesos. Como consecuencia, se obtiene una mejora de rendimiento y optimización de los procesos, y mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

En el mercado, existe ya una amplia variedad de softwares ERP especializados en empresas constructoras, que unifican todos los procesos de presupuestos/ventas, compras, certificación, facturación, costes, recursos humanos... Por lo tanto, para dar un paso más en la digitalización de la empresa, se hace indispensable contar con un ERP para la **gestión de las obras**.

Estudiando las ofertas que hay, la empresa se decanta por "m4PRO". Software, propiedad de la empresa española Solinat y exclusivo para las empresas de construcción.

Figura 61: M4PRO



Fuente: www.solinat.com

Con este software, DAHEIM dispondría de una herramienta para la gestión integral de todas las áreas de la empresa, sin necesidad de herramientas adicionales. Está estructurado por módulos de los diferentes departamentos de la empresa y se organiza por proyectos. Es decir, el software contempla una información común del proyecto como base de datos que cada departamento irá alimentando con datos según sus funciones, para ir unificando e interrelacionando la información de presupuestos, costes, personal, compras, facturación, etc.

Figura 62: Pantalla inicio M4PRO



Fuente: Estudios y Ejecuciones SL

Es un ERP que se instala en el servidor de la empresa, con un coste de licencia de 995 €/año (5 usuarios) y ampliable a 300 €/año por usuario adicional y con posibilidad de usarlo en la nube. En la empresa se dispondría de 12 licencias para toda el área técnica, producción, administración, contabilidad y recursos humanos.

Una de las ventajas que se puede destacar para el área de producción es que los archivos BC3 (presupuestos de preste) pueden ser exportables en el programa. También posee un módulo de CRM contratable, pero para eso DAHEIM ya cuenta con SALESFORCE.

Se pueden distinguir **8 áreas**: técnica (presupuestos, certificaciones, planificación), compras (comparativos, subcontratación), logística (stocks y acopios), maquinaria (revisiones, fichas técnicas, mantenimiento), personal (nóminas, partes de trabajo), producción (control de obra), CRM y contable-fiscal (contabilidad).

Figura 63: Áreas y funciones M4PRO



Fuente: Página web (Solinat, 2021)

Tabla 33: Presupuesto M4PRO

Recurso	Origen	Duración	Coste
Cuota anual software 5 usuarios (995 €/año) + 7 usuarios adicionales (300 €/año/usuario)	Externo	1 año	3.095 €
Total acción año 1			3.095 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 34: Ficha del Plan de Acción contratación ERP

Descripción	Digitalización. Software ERP		
Objetivo	Unificar gestión de proyectos de los distintos departamentos en una única herramienta. Optimizar y mejorar procesos y procedimientos.		
Estrategia	Contratación licencia de ERP M4PRO		
Medio	Software para la gestión de proyectos		
Recursos	Departamento Técnico, Producción, RR.HH. y Administración		
Responsabilidad	Todos los departamentos implicados directa e indirectamente en la ejecución de obras están obligados al uso del software para el desempeño de sus funciones.		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años	3.095 €/año

Fuente: Elaboración propia

c) Plataforma de comunicación interna “MICROSOFT TEAMS”.

El día a día de cualquier empresa de reformas es un proceso constante de **comunicación entre** todos los **departamentos** (aceptación de presupuestos, facturaciones, subcontrataciones, incidencias...) y cada acción en uno de ellos supone una consecuencia en otro. Por ello, para ser realmente efectivos con el tiempo, se deben tener herramientas suficientes para realizar una comunicación de manera eficaz.

Todo ello sumado a que la **mayoría de los trabajos** que se desarrollan en este tipo empresas, están **fuera del centro de trabajo**. Por ejemplo, casi siempre las obras se encuentran en distintos puntos de la ciudad y reúnen a un equipo de varias personas diariamente para su ejecución o, por otro lado, los comerciales deben asistir a reuniones con clientes fuera de oficina.

Por ello, para ser competitivos y optimizar los procesos, es fundamental la **comunicación fluida** entre los distintos departamentos y en cualquier situación y ubicación. Para ello se dispondrá del software MICROSOFT TEAMS, que consiste en una plataforma de comunicación y colaboración que combina chat con reuniones de video, con la ventaja de poder acceder desde cualquier dispositivo electrónico y en el que también pueden compartirse archivos.

Existe un servicio gratuito, que permite llamadas de hasta 100 usuarios y dadas las características y necesidades de la empresa se considera más que suficiente.

Tabla 35: Presupuesto MICROSOFT TEAMS

Recurso	Origen	Duración	Coste
Servicio gratuito MICROSOFT TEAMS	Externo	5 años	0 €
Total acción año 1			0 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 36: Ficha del Plan de Acción contratación Plataforma comunicación MICROSOFT TEAMS

Descripción	Digitalización. Software comunicación MICROSOFT TEAMS		
Objetivo	Comunicación efectiva entre los distintos departamentos. Optimizar y mejorar procesos y procedimientos.		
Estrategia	Instalación de plataforma MICROSOFT TEAMS en dispositivos		
Medio	Software para comunicación		
Recursos	Todos los departamentos de la empresa		
Responsabilidad	Todos los departamentos de la empresa deben hacer uso del software para reuniones y comunicaciones con varios departamentos implicados, en caso de no poder realizarse de manera presencial.		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años	0 €/año

Fuente: Elaboración propia

d) Renderizado de proyectos, maquetas y tour virtuales.

Dentro del modelo de negocio, se propone ampliar los servicios de DAHEIM. Como se verá más adelante en el organigrama de la empresa, se plantea la creación de un departamento técnico que asuma las funciones de **diseño de nuevos proyectos**.

Para poder desempeñar correctamente esta labor, se precisa de las **herramientas de diseño y representación** de proyectos adecuadas. Además de representación en 2D, también se precisa de realización de **modelados y renderizados en 3D**, ya que el cliente no suele tener la capacidad suficiente para poder leer un plano en 2D. Es por esto, por lo que se requiere de maquetas virtuales para ofrecer una visión global del proyecto y una percepción más realista de los materiales propuestos. De esta manera, el cliente es capaz de **percibir la idea del proyecto** y a la vez obtiene una imagen atractiva y una representación lo más fidedigna posible de la realidad.

Aunque el grueso del volumen de negocio pertenece a la ejecución de obras, desde DAHEIM se entiende que es un servicio indispensable para poder dar más valor al cliente. La ejecución de una obra es un proceso complejo y es difícil para alguien que no esté familiarizado con el sector o que no tenga una formación técnica, **visualizar el resultado final**. Por ello, se debe hacer un esfuerzo adicional por acercar el producto al cliente y poner a su alcance la visualización final de su proyecto.

Para tal fin, se dispondrá del Software de modelado **SketchUp**, bastante intuitivo y fácil de manejar. Si bien en el mercado existen programas de modelado más avanzados, como 3dStudio o Rhino, estos son más caros y más complejos de utilizar. Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de negocio es una empresa constructora y no un estudio de diseño, por lo que se decide por un software de modelado medio-alto capaz de cubrir las necesidades de la empresa. Se optará, por la suscripción anual Pro de 710€/año.

Para la obtención de renders, se precisa de un motor de renderizado. El más común del mercado es **V-Ray**, perfectamente compatible con SketchUp y con el que se alcanza un alto grado de calidad en las imágenes. Se optará, por la suscripción permanente de 500€.

Para poder dar un mejor servicio, se dispondrá de unas **gafas de realidad virtual**, para poder dar a los clientes la posibilidad de realizar un **tour virtual por su proyecto**. Con esta estrategia, DAHEIM potenciará aún más el valor entregado al cliente.

Tabla 37: Presupuesto SKETCHUP + VRAY

Recurso	Origen	Duración	Coste
Licencia PRO SkechtUp anual – 274 €/anual	Externo	5 años	516 €
Licencia V-Ray permanente – 710 €			
Gafas realidad virtual – 500 € (2ud)			
Total acción año 1			516 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Ficha del Plan de Acción contratación Software modelado y renderizado SKETCHUP + VRAY

Descripción	Digitalización. Software modelado y renderizado		
Objetivo	Disponer de herramienta de trabajo adecuada para el diseño, representación y visualización de proyectos.		
Estrategia	Contratación licencia de SKETCHUP y motor de renderizado V-RAY		
Medio	Software para diseño, representación y visualización		
Recursos	Departamento Técnico		
Responsabilidad	El departamento técnico tendrá a su disposición los softwares para el adecuado desempeño de sus funciones.		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años	516 €/año

Fuente: Elaboración propia

e) Calculador de reformas “STIMAT”.

Para avanzar un poco más en la digitalización de la empresa, también es preciso disponer de alguna **herramienta ágil y eficaz** para que un cliente pueda hacerse una idea de **cuánto debe invertir en su proyecto**. Por ello, se propone dentro de la web de la empresa un servicio gratuito de **calculador de reformas**.

Este tipo de herramientas puede ser positiva por varios motivos:

- Funciona como **elemento disuasorio** en aquellos **clientes que realmente no son rentables** para la empresa, ya que a golpe de click, pueden ser conscientes de que DAHEIM no es la empresa adecuada para solucionar sus necesidades.
- **Optimizar procesos y tiempo**. Habitualmente la realización de un presupuesto conlleva la llamada del cliente, concertar una cita, visitar la obra para tomar datos, realizar el presupuesto y hacérselo llegar. Esto conlleva un tiempo muy valioso, que la empresa podría rentabilizar de otra manera.

Figura 64: Calculador de reformas STIMAT

CALCULADOR DE REFORMAS

3/5

Datos de tu vivienda

Introduce los datos básicos de la vivienda para que podamos decirte al momento y GRATIS el coste estimado de la obra

Código postal	Nombre del proyecto	¿Vivienda en propiedad?	Finalidad de las obras
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Superficie vivienda (m2)	Baños	Dormitorios/Habitaciones	Otras estancias
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

- Cubiertas y tejados ▼
- Fachadas ▼
- ¿Quieres cambiar la distribución? ▼

Fuente: www.planreforma.com

Este servicio directo desde la web, permitirá al cliente hacer un **cálculo aproximado de la inversión necesaria** para poder acometer su proyecto en base a las necesidades que tenga que cubrir. Mediante una serie de sencillos pasos, donde se irá caracterizando el proyecto con diferentes datos, podrá obtener una valoración cercana a la realidad. Este software tiene una versión básica gratuita, la cual se podría implantar en la web de DAHEIM.

Tabla 39: Presupuesto STIMAT

Recurso	Origen	Duración	Coste
Cuota gratuita	Externo	5 años	0 €
Técnico informático, instalación de software en web e implantación de bases de precios, presupuestos... (650€)	Externo		650€
Total acción año 1			650 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Ficha del Plan de Acción contratación calculador de reformas STIMAT

Descripción	Digitalización. Aplicación calculadora de reformas ERP		
Objetivo	Calcular valor aproximado de inversión necesaria para clientes, de una manera sencilla y rápida. Optimizar y mejorar procesos y procedimientos		
Estrategia	Implantación software STIMAT en web corporativa		
Medio	Software para cálculo de reformas		
Recursos	Departamento Producción y Comercial		
Responsabilidad	El departamento comercial será el encargado de contabilizar y filtrar el funnel clientes obtenidos a través de este servicio		
F. Inicio	F. Finalización	Duración	Costes
Noviembre 2021	Noviembre 2026	5 años	0 €/año

Fuente: Elaboración propia

5.8.3. Sistemas de control y seguimiento

Es muy importante definir unos **indicadores clave** que permitan un seguimiento exhaustivo de los planes de acción aquí planteados, y, en caso necesario, demanden una corrección y adaptación del Plan de Marketing. También se estipula una **revisión obligatoria** cuando se presenten situaciones excepcionales como el ingreso de nuevos competidores al mercado, o cuando se produzcan caídas pronunciadas en las ventas.

Como se ha comentado anteriormente, DAHEIM quiere implantar la mejora continua, para lo que necesita aplicar el **Ciclo de Deming PDCA**. Este concepto fue ideado por Edwards Deming y se basa en cuatro pasos: Planificar, Hacer, Controlar y Actuar.

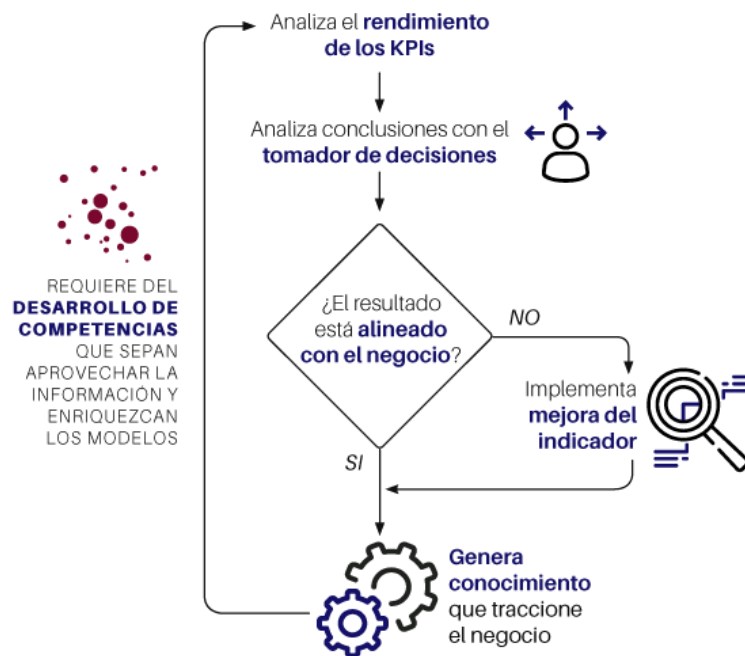
Tras la planificación estratégica de la empresa, se han definido unos Planes de Acción concretos, que describen cómo se va a “hacer” esa estrategia. Pasado un periodo previsto, hay que controlar y verificar esos planes mediante datos de control que se han recopilado previamente. Es aquí donde los indicadores juegan un papel fundamental.

Para ello la empresa utilizará distintos KPI's en función del Área de Acción. Un KPI es conocido como indicador clave o **medidor del desempeño** e implica una serie de métricas utilizadas con el fin de medir el rendimiento de un proceso. Sus siglas en inglés nombran tres conceptos muy importantes:

- a) “Key” / Clave: debe ser un dato importante para el negocio o departamento.
- b) “Performance” / Rendimiento: debe estar relacionado a un rendimiento.
- c) “Indicator” / Indicador: debe ser medible, es decir, dar un número.

Este valor debe estar directamente relacionado con un objetivo fijado y deben cumplir la regla SMART, ser específico, medible, alcanzable, relevante y asociada a un punto temporal concreto. Es por esto que resulta fundamental asociar a cada KPI la periodicidad con la que debe ser analizado y qué valor objetivo se debe tratar de alcanzar.

Figura 65: Flujo de gestión de los KPI's



Fuente: (El Arte de Medir, 2020)

Tabla 41: Indicadores de seguimiento del Plan 1: Presencia 360° en redes sociales.

KPI	Definición	Objetivo	Frecuencia	Área aplicada
Masa de fans	Nº seguidores. Debe ser mayor cuanto mayor sea la comunidad. El crecimiento será proporcional	Incremento mensual del 5%	Semestral	Departamento de Marketing

Nivel de interacción	Engagement o número de likes y comentarios de los seguidores.	Incremento un 10% por encima del aumento de seguidores	Mensual	Departamento de Marketing
Número de clicks	Un alto ratio de clicks debe ir acompañado de uno alto de interacción. Mide el poder de atracción del contenido generado.	Mínimo 5 clicks por visita.	Mensual	Departamento de Marketing
Número de menciones de marca	Número de veces que la página web o empresa ha sido mencionada en redes sociales.	Mínimo 50 menciones mensuales	Mensual	Departamento de Marketing
Visibilidad frente a algoritmos (alcance)	Cómo se visibles son los posts de la empresa en redes sociales	Las publicaciones deben llegar a un mínimo del 40% de los seguidores por alcance del algoritmo.	Mensual	Departamento de Marketing
Tráfico del sitio web	Afluencia de usuarios en la web de DAHEIM	Mínimo 1.500 visitas al mes, con un crecimiento mensual del 5%	Mensual	Departamento de Marketing
Ratio usuario nuevo/recurrente	Informa de si un usuario ya había estado antes en el sitio web, o si es una nueva visita.	Se calcula con la fórmula: usuarios nuevos/ usuarios totales * 100 Mínimo 20%	Mensual	Departamento de Marketing
Tiempo de permanencia	Cuánto demoran los usuarios en navegar por las pestañas del sitio web y qué pestañas generan más interés.	El tiempo de permanencia medio por usuario en un sitio web es de 40 s, el objetivo será aumentar esa cifra	Mensual	Departamento de Marketing
Número de Keywords posicionadas	El número de palabras claves posicionadas permite analizar los resultados de las acciones SEO. Con esto el número de visitas crecerá sustancialmente.	Mínimo 3 keywords bien posicionadas, "reforma integral", "reforma <i>Llave en mano</i> ", "turnkey project".	Semestral	Departamento de Marketing

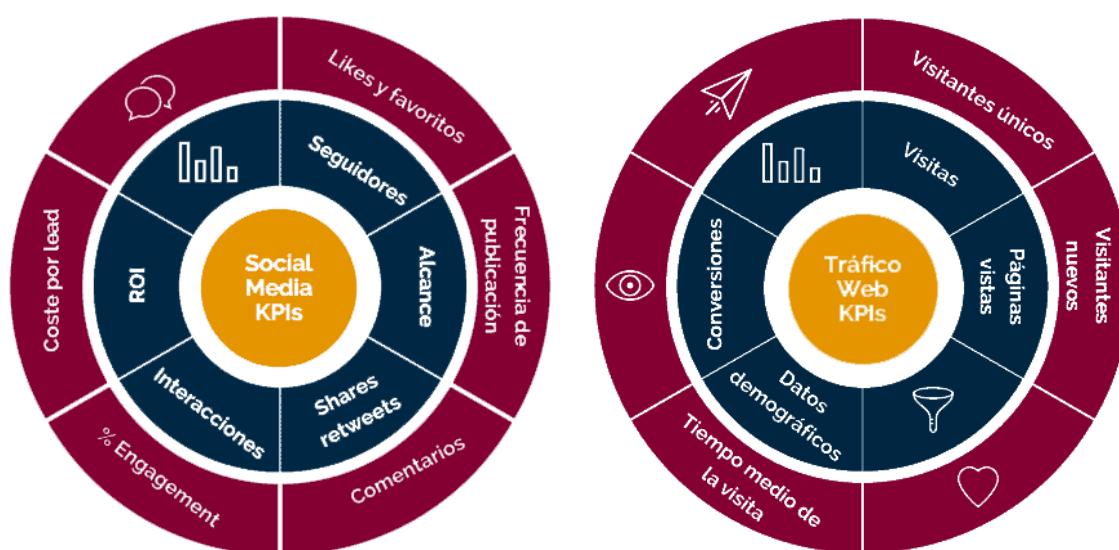
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 37, uno de los principales indicadores del éxito de una buena gestión de las redes sociales es el **número de seguidores**. De ello va a depender el alcance y el nivel de interacción que conseguirá la empresa. Las propias estadísticas que ofrecen las plataformas serán de gran utilidad a la hora de contemplar la cifra de seguidores a lo largo de un período.

Aun así, DAHEIM llevará un registro de la cifra de seguidores mensualmente en una hoja de cálculo para poder **monitorear la evolución** de una forma más objetiva.

Además, la empresa llevará también un registro del tráfico mensual del sitio web, que se puede analizar a través de Google Analytics. Esta herramienta permite también consultar datos muy interesantes como en qué días o incluso horas la página es más visitada, y si el tráfico es redirigido desde las redes sociales, publicidad pagada o búsqueda. También se podrá consultar desde qué países se ha visitado, información que puede resultar muy relevante para el sector de cliente extranjero.

Figura 66: Principales KPI's en Marketing



Fuente: (Teresa Alba, 2021)

Tabla 42: Indicadores de seguimiento del Plan 2: Inbound marketing.

KPI	Definición	Objetivo	Frecuencia	Área aplicada
Visitas al Blog	Lectores de cada entrada del blog	Mínimo 1.000 visitas al mes, con un crecimiento mensual del 5%	Mensual	Departamento de Marketing
Ratio de conversión de visitas a leads	Capacidad para convertir a los visitantes anónimos en usuarios con nombres y apellidos y dirección de email para poder hacer seguimiento.	Se calcula con la fórmula: $\text{leads convertidos} / \text{visitantes} * 100$ Mínimo 30%	Mensual	Departamento de Marketing
Ratio de conversión de leads a clientes	Capacidad para convertir a los receptores del email marketing en clientes.	Se calcula con la fórmula: $\text{clientes} / \text{leads} * 100$ Mínimo 5%	Mensual	Departamento de Marketing
Visitas a los vlogs de YouTube	Visitas y suscripciones al canal de YouTube	Mínimo 5.000 visitas, con un aumento mensual del 5%	Mensual	Departamento de Marketing
Número de asistentes a los webinars	Número suscritos y asistentes a los webinars	Mínimo 50 asistentes, con un crecimiento del 20% en cada webinar	Semestral	Departamento de Marketing
Visitas a la web redireccionadas del Newsletter	Mide todo el tráfico que proviene de un correo electrónico o newsletter.	Mínimo un 30%	Mensual	Departamento de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al Plan de Acción 2: Inbound Marketing, el indicador que resulta clave es el ratio de conversión de esos usuarios anónimos del blog, participantes del webinar o, incluso, espectadores de los videos de YouTube en “leads”, es decir, en contactos con nombres y apellidos y, lo más importante, con dirección de email. Estos contactos serán registrados como perfiles de clientes potenciales, y servirán para aumentar el radio de alcance del Emails Marketing de la empresa. A su vez, el número de leads que DAHEIM consigue finalmente convertir en clientes será muy importante para medir el retorno de ese Plan de Acción.

Tabla 43: Indicadores de seguimiento del Plan 3: Alianza con inmobiliarias extranjeras.

KPI	Definición	Objetivo	Frecuencia	Área aplicada
Número de visitas comerciales realizadas	Cuantas inmobiliarias han recibido la visita del comercial y el dossier sobre DAHEIM	Mínimo 10 empresas al mes, máximo 15 empresas. Demasiadas podrían ser contraproducente.	Mensual	Departamento de Marketing
Ratio de conversión de visitas en partners	Capacidad para convertir a las inmobiliarias visitadas en socios estratégicos	Se calcula con la fórmula: socios convertidos/ empresas visitadas* 100 Mínimo 35%	Semestral	Departamento de Marketing
Número de infografías realizadas	Cuantas infografías se realizan y para qué inmobiliarias	Mínimo 10 por cada partner, máximo 15 infografías	Semestral	Departamento Técnico
Aumento de clientes provenientes de inmobiliarias	Qué parte del volumen de clientes tiene como origen una gestión de la inmobiliaria	Aumento del 20% del volumen de clientes habitual	Anual	Departamento de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al Plan de Acción 3: Desarrollo de una alianza estratégica con inmobiliarias extranjeras, los KPI's a monitorear serán más a largo plazo, ya que es un plan que necesita más tiempo para poder medir sus resultados. En este caso resulta fundamental la ratio de conversión de las empresas inmobiliarias objeto de las visitas comerciales en socios estratégicos para DAHEIM. Este valor determinará el éxito de estas visitas, y, sobre todo, si es necesario modificar algo de su enfoque. Además, la proporción entre infografías realizadas y clientes capturados marcará si esta alianza estratégica cumple el objetivo de atraer a clientes extranjeros.

Tabla 44: Indicadores de seguimiento del Plan 4: Capacitación en rehabilitación y eficiencia energética

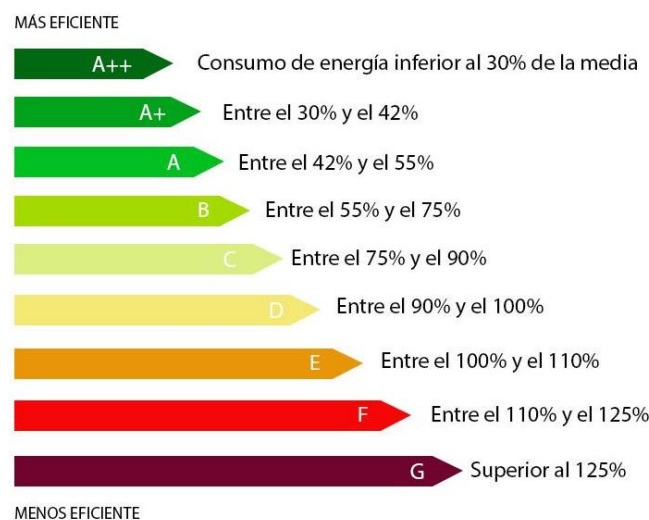
KPI	Definición	Objetivo	Frecuencia	Área aplicada
Número de certificaciones energéticas realizadas	Certificaciones tramitadas y firmadas por el técnico capacitado	Mínimo 4 certificaciones al semestre	Semestral	Departamento Técnico
Asistencia a seminarios	Número de seminarios energéticos a los que asiste un representante de DAHEIM	Mínimo 6 seminarios, máximo 8 seminarios	Semestral	Departamento de Marketing
Grado de eficiencia energética	Mide la calificación energética que obtienen las reformas ejecutadas	Obtener una calificación A en todas las viviendas	Semestral	Departamento Técnico

Fuente: Elaboración propia

Para el Plan de Acción 4: Promoción y capacitación en rehabilitación y eficiencia energética, se establecerá como primordial el objetivo de lograr un grado de eficiencia energética alto en las reformas y rehabilitaciones que se ejecuten. Esto mostrará el éxito de la formación recibida, así como la elección de softwares para ello.

Otro indicador importante será el número de certificaciones energéticas realizadas, ya que permitirá conocer la demanda real que hay de este tipo de servicios y si realmente está aportando una ventaja competitiva sobre los competidores de DAHEIM.

Figura 67: Escala de la calificación energética de edificios



Fuente: (Electricasas, 2021)

Tabla 45: Indicadores de seguimiento del Plan 5: Servicio de showroom disponible

KPI	Definición	Objetivo	Frecuencia	Área aplicada
Número de proveedores contactados	Número de empresas proveedoras contactadas para solicitar acuerdo comercial	Mínimo 10 empresas, Máximo a considerar según espacio del showroom	Mensual	Departamento Técnico
Ratio de acuerdo comercial	Porcentaje de proveedores contactados con acuerdo comercial	Se calcula con la fórmula: acuerdos comerciales/ proveedores contactados* 100 Mínimo de 60%	Semestral	Departamento Comercial
Porcentaje de materiales elegidos	Que proporción de los materiales y acabados elegidos por el cliente pertenecen al showroom	Mínimo 70% de los materiales seleccionados pertenecientes a los acuerdos comerciales de la empresa	Semestral	Departamento de Marketing

Fuente: Elaboración propia

En el caso del Plan de Acción 5: Servicio de showroom disponible, es un plan cuyo rendimiento resulta más difícil de medir de forma objetiva. La empresa considera su desarrollo como una apuesta por ofrecer un servicio más amplio y aportar un valor más allá del esperado. Como buen rendimiento de su puesta en marcha es importante medir el número de proveedores contactados y qué porcentaje de ellos han accedido a establecer un acuerdo comercial y colaborar enviando muestras. Además, será importante controlar en qué medida la exposición de muestras anima al cliente a elegir uno de los materiales expuestos para su reforma.

Tabla 46: Indicadores de seguimiento del Plan 6: Transformación digital

KPI	Definición	Objetivo	Frecuencia	Área aplicada
Agilidad del cambio	Si se están cumpliendo los plazos planteados para realizar los cambios previstos en cada área	Número de softwares instaurados en la empresa / número de softwares previstos al comienzo del año * 100 Mínimo 80%	Anual	Departamento de Marketing
Competencias digitales	Evalúa mediante cuestionarios si los empleados necesitan más formación o si hay que incorporar a nuevo personal	Mínimo una puntuación de 7/10 en el cuestionario interno realizado.	Anual	Departamento de RR.HH.
Nivel de implicación digital	Nivel de implicación de cada departamento en iniciativas digitales	Se realizarán cuestionarios internos, objetivo de un 70% de implicación	Anual	Departamento de Marketing
Reducción de costes	Nivel de mejora de productividad y reducción de gastos administrativos.	Reducción de costes administrativos en un 15%	Anual	Departamento de Marketing
Grado de digitalización	Porcentaje de procesos que se realizan con herramientas digitales	En procesos técnicos 70%, procesos de gestión 80%, procesos productivos 35%	Anual	Departamento de Marketing
Ratio de comunicaciones realizadas mediante Teams	Porcentaje de comunicaciones, anuncios y llamadas internas realizadas mediante la plataforma	En el personal de oficina mínimo un 80%, En personal de obra un 30%	Anual	Departamento de Marketing

Fuente: Elaboración propia

El Plan de Acción 6: Transformación digital es un plan clave para el desarrollo de la empresa y es importante medir de cerca su desempeño. Uno de los indicadores más importantes es el grado de digitalización que alcance la empresa, ya que va a medir qué porcentaje de los procesos se realizan de forma digital y si este avance repercute en un ahorro de costes y tiempo. Hay que tener en cuenta que el plan de la digitalización no sólo tiene una finalidad práctica, de ahorrar en

sobrecostes, sino también una finalidad comercial, ya que su uso refuerza el posicionamiento de DAHEIM de cara al cliente.

5.8.4. Presupuesto desglosado de los Planes de Acción

En este apartado se recopila el presupuesto previsto para cada uno de los planes de acción a llevar a cabo durante el primer año de funcionamiento de DAHEIM.

A tal efecto, únicamente se desglosa los costes necesarios para implantar los planes de acción del año 1 (a comenzar en noviembre 2021), siendo obviado el plan de acción 3 como estrategia a realizar en el tercer año (2024). Sin embargo, el plan económico del actual trabajo sí desarrollará los costes necesarios para los 5 años de plazo.

Este presupuesto como parte del plan financiero, permite controlar el funcionamiento y la comunicación dentro de la organización. Además de poder hacer un seguimiento de los objetivos y el retorno esperado de los mismos.

Tabla 47: Presupuesto desglosado para el año 1

Nº	Plan de acción	Concepto	Coste (€)
1	Presencia 360° en Redes Sociales	Contratación IONOS 1by1 para desarrollo web	307,34
		Community Manager	18.250,00
		Comercial	2.500,00
		Sales Navigator Professional	951,96
		Personal de RR.HH.	7.500,00
Total			29.509,30
2	Inbound Marketing	Community Manager	4.725,00
		Otros profesionales	6.500,00
		Newsletter	425,00
Total			11.400,00
4	Capacitación en rehabilitación y eficiencia energética	Curso online de Certificación Energética	255,00
		Horas del técnico asociadas al curso	375,00
		Horas del técnico asociadas a aprender el software	100,00
		Licencia del software	0,00
Total			730,00
5	Servicio de Showroom	Oficina para showroom, obra y mobiliario	800,00
		Comercial	5.000,00
Total			5.800,00
6	Transformación digital	Licencia software Salesforce	240,00
		Licencia software M4Pro	3.095,00
		Licencia software Teams	0,00
		Licencia PRO SketchUp	274,00
		Licencia VRay permanente	710,00
		Gafas realidad virtual (1ud.)	500,00
Total			4.819,00
Total planes de acción primer año			52.258,30 €

Fuente: Elaboración propia

5.9. Plan de Operaciones

Una vez planteado el Plan estratégico de la empresa, así como su desarrollo en el Plan de Marketing, es importante definir el Plan de Operaciones que va a seguir la empresa en su actividad.

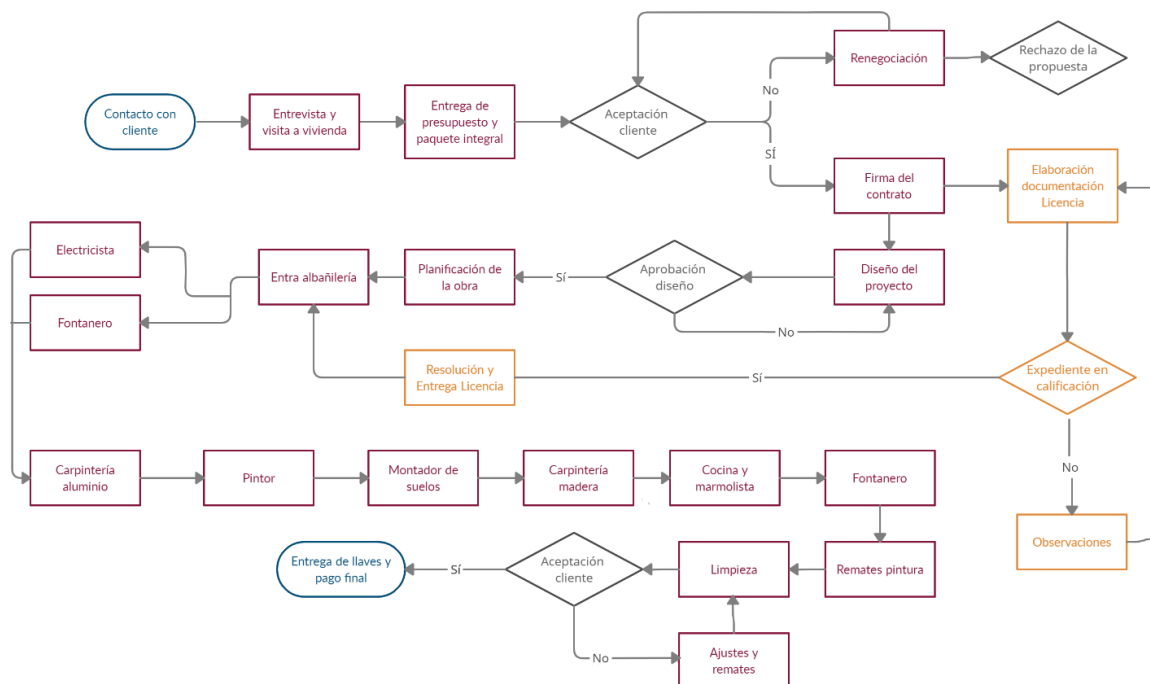
El plan de operaciones o plan operativo recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados con la prestación de los servicios que conciernen al objeto principal de la empresa, en este caso, la de reformas *Llave en mano*. Este documento ayudará a delimitar las responsabilidades, a coordinar a los equipos y a prever costes fijos de la empresa.

5.9.1. Descripción de la prestación del servicio

Es importante tener bien definido el proceso productivo de la empresa que se quiere implantar. Para ello, se elabora un diagrama de flujo del proceso de una reforma integral para un cliente. Esto ayuda al equipo a tener una visualización más clara del funcionamiento de todo el proceso y, por consiguiente, a aumentar la productividad.

De esta forma gráfica se pueden ver todos los pasos necesarios desde que se contacta con el cliente y se inicia una obra hasta que se termina, en el caso de que sea aceptada, incluyendo los procesos de la obtención de la licencia para ello.

Figura 68: Flujograma DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

5.9.2. Relación con proveedores y gestión de pagos

En sector de la construcción existen dos tipos de proveedores principalmente. Por un lado, los proveedores de **materias primas**, a quienes se les compra los materiales que serán necesarios para realizar la obra y, por otro lado, los proveedores de **servicios**, con los que se trabajará bajo subcontrata, y a los cuales se les paga por su trabajo realizado en las reformas. Además, cabe destacar también la existencia de un tercer tipo de proveedor, al que se puede denominar “**proveedor combinado**”. Este tipo abastece tanto de productos como de servicios, es decir, son aquellos a los que se les paga por el suministro del producto y su propia ejecución o montaje.

En ocasiones, los proveedores de servicios pueden ser también competidores directos de los servicios de la empresa de reformas. Muchos clientes deciden contratar directamente al proveedor para ahorrarse el pago a la empresa de reformas intermediaria. Es por esto que existe un alto riesgo de **integración vertical** hacia delante de algunos proveedores, especialmente de los combinados.

Algunos grandes almacenes de venta de materiales, como Leroy Merlin o Bricomart, ofrecen desde hace unos años también servicios de montaje e incluso de asesoramiento de interiorismo. Aunque su posicionamiento está más enfocado al bajo coste y no suele asociarse con una calidad alta, sin duda suponen también un competidor potencial para DAHEIM.

Para la correcta gestión de proveedores es importante la elaboración una ficha de los proveedores con los que la empresa suele trabajar en cada zona. En ella se deben recoger no solo los datos empresariales del proveedor, sino también los datos directos de contacto de la persona con la que habitualmente se contacta. De esta manera la relación es más fluida y DAHEIM podrá tener un acceso más rápido a estas empresas. Como se ha comentado en el Plan de Acción de la Transformación Digital, hay varios softwares que facilitan esta labor y que ayudarán a que todas las partes interesadas en el proyecto estén mejor comunicadas.

La forma de pago a estos proveedores es un factor fundamental para la liquidez de la empresa. En el sector de reformas, el pago a proveedores suele oscilar entre el pago al contado (en el momento del encargo o tras el montaje) y plazo a 30 días. La mayoría de las veces el calendario y forma de pago suele venir dictaminado por la empresa proveedora, ya que las empresas de reformas no suelen tener un volumen lo suficientemente alto de facturación como para tener un poder alto de negociación de estas condiciones. Es fundamental para la empresa tener una buena gestión de pagos y cobros que le permita tener liquidez ante imprevistos.

5.9.3. Gestión de cobros

Al igual que los pagos, otro factor primordial en una empresa de reformas, es saber gestionar los cobros, ya que las cifras que se tratan son muy elevadas y un impago podría acabar con una pequeña empresa. Es por esto que DAHEIM establecerá los siguientes plazos a sus clientes:

1. A la **firma del contrato**, el cliente abonará un **30%**. De esta manera se paga una señal de compromiso que servirá para hacer frente a los primeros pedidos de materiales.

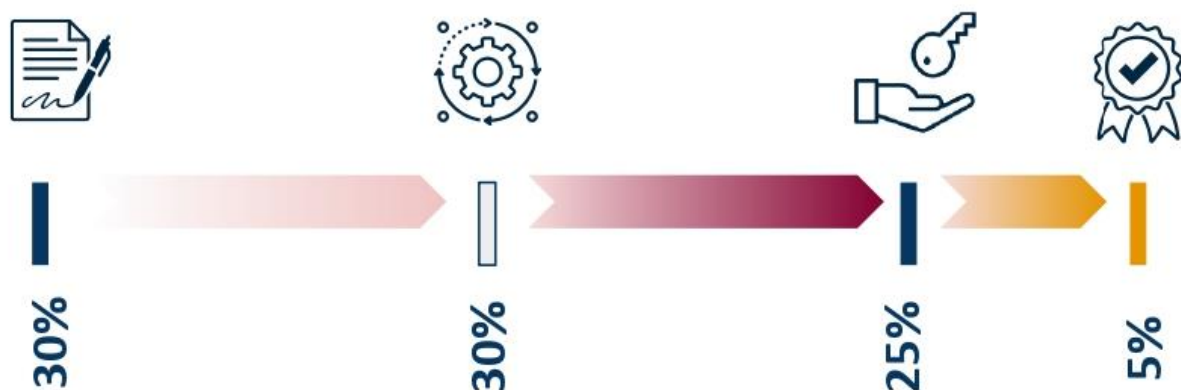
2. Cuando se haya llegado a la **mitad de la obra** ejecutada, se exigirá otro **30%**. Esta fecha estará plasmada en el contrato y en la programación de la obra. Es importante realizar visitas periódicas con el cliente y el jefe de obra para asegurar que lo ejecutado satisface las expectativas del cliente.

3. A la **entrega de llaves** se abona un **25%**. En este punto se hace entrega también de todas las garantías y manuales de lo instalado y colocado.

4. El **5%** restante, se debe abonar a los 30 días, así el cliente puede ver posibles **defectos o remates** que deban hacerse como garantía del contrato EPC.

En el caso en que la empresa no cumpla, el cliente puede no pagar. Y en el caso en que el cliente no pague, el porcentaje es mínimo. Como se estipulará en el contrato, ante cualquier impago en los dos primeros plazos acordados, DAHEIM podrá paralizar la obra, para evitar caer en un descubierto difícilmente recuperable.

Figura 69: Diagrama del calendario de cobros de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

5.9.4. Programación de las obras

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en este análisis de operaciones de la empresa es la programación que se llevará a cabo en las obras. Para DAHEIM, cada obra que entra supone un nuevo proyecto y dada su estrategia de diferenciación y calidad, la programación es de vital importancia para reducir costes innecesarios y por supuesto, no cometer retrasos en los plazos de entrega.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en este análisis de operaciones de la empresa es la programación que se llevará a cabo en las obras. Para DAHEIM, cada obra que entra supone un nuevo proyecto y dada su estrategia de diferenciación y calidad, la programación es de vital importancia para reducir costes innecesarios y por supuesto, no cometer retrasos en los plazos de entrega.

De acuerdo al posicionamiento de la empresa como constructora altamente digitalizada, la empresa hará uso de **herramientas tecnológicas** para la programación y gestión de cada obra. Estos softwares son cada vez más fáciles de usar y más potentes, por lo que se considera una curva de aprendizaje muy corta para poder implantarlo en la empresa. Se seleccionará uno entre los más extendidos:

- a) Sin licencia (libres): One Point y Open Project
- b) Con licencia estándar: Microsoft Project y Primavera.

Con la ayuda de estas herramientas se elaborará un diagrama de Gantt de cada proyecto, teniendo en cuenta el orden en que se deben producir todas las actividades, el tiempo que se tarda en realizar cada una y lo más importante para esta empresa, saber el tiempo total que va a tardar en desarrollarse la obra completa.

Como ejemplo de estudio de este modelo de negocio, se añade el Anexo III. En el cual queda patente la planificación de una reforma integral media, una vivienda de 100 m² y 80.000 € de presupuesto

5.10. Organización y gestión de Recursos Humanos

El **recurso más valioso** que existe en cualquier empresa es su capital humano. Y, para cualquier proyecto es fundamental que exista una correcta organización del mismo a través de la elaboración del **plan de gestión de recursos humanos**.

Este plan debe definir claramente cómo estimar los recursos de personal, cómo contratarlos, gestionarlos y cómo utilizarlos dentro del proyecto de manera que se garantice la gestión eficaz de los colaboradores y la disponibilidad de los recursos en el momento adecuado.

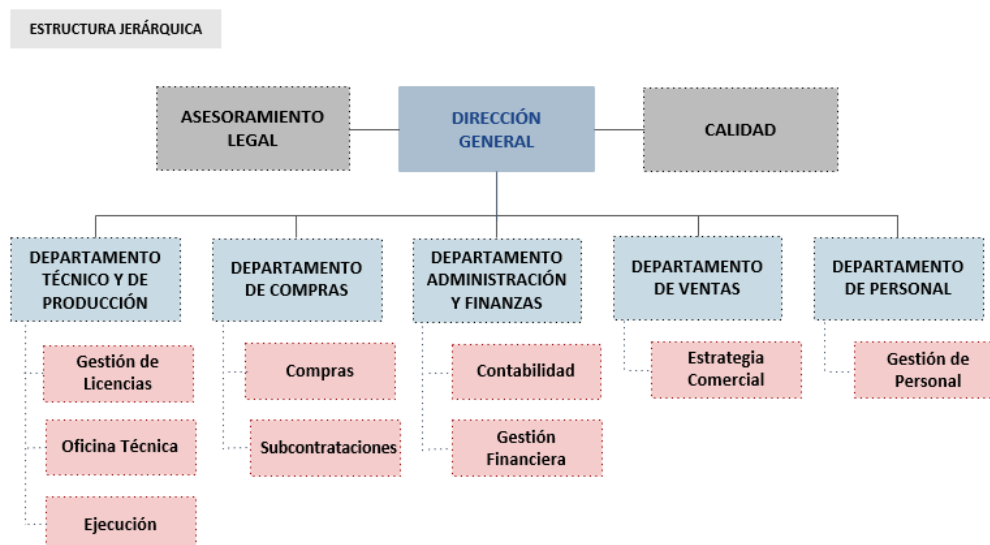
Es por esto, que el plan de gestión de recursos humanos debe mantenerse actualizado según la situación en la que se encuentre la empresa o el proyecto a realizar, los recursos económicos que se dispongan u otras casuísticas; como herramienta para identificar necesidades, dar soluciones y consecuentemente repercutir en los resultados.

5.10.1. Planteamiento estratégico de los Recursos Humanos

Con un adecuado plan de **gestión de recursos humanos**, el director del proyecto puede gestionar el personal de forma eficiente, puede optimizar los procesos de la organización, identificar las necesidades y reconducir la empresa hacia la consecución de objetivos.

Este plan debe labrarse con las unidades funcionales implicadas ya en la organización. Es por ello que la empresa objeto de estudio basa su plan a partir de los recursos propios de la empresa matriz, aprovechándolos e invirtiendo esfuerzos en reestructurar, motivar y empoderar al equipo ya existente.

Figura 70: Organigrama de Construcciones Palacios



Fuente: Elaboración propia

La implementación del plan conlleva una asignación de funciones y responsabilidades específicos para cada miembro de la organización, una mejora de competencias, la participación y comunicación de los miembros del equipo, un seguimiento de su desempeño y la resolución de conflictos o cambios. Una **correcta gestión** del capital humano se traduce en un **aumento de la productividad**, un **buen clima laboral** y un **desempeño óptimo** del proyecto.

A fin de lograr los objetivos en relación a esto, se debe tener en consideración las siguientes **fases**:

- a) Elaborar el **organigrama** de DAHEIM. Es fundamental representar gráficamente los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Describiendo los puestos de trabajo, responsabilidades y funciones y cantidad del personal que estará en cada área.
- b) Precisar el perfil del **personal directivo**. Experiencia laboral, aptitudes, logros y formación académica.
- c) Definir los diferentes **puestos**. Se debe definir las funciones y responsabilidades de cada puesto y los perfiles por los que deben ser cubiertos. Así mismo, precisar la cantidad de recursos que requiere cada posición.
- d) Especificar las **políticas laborales**. Se debe elaborar procedimientos dentro de la empresa especificando el proceso de reclutamiento, la remuneración, la evaluación del desempeño, etc.
- e) Elaborar las **políticas operativas**. Es primordial elaborar y divulgar entre los empleados las normas de la empresa, beneficios, políticas de promociones internas, políticas de seguridad, tablas de remuneración y horarios entre otros.
- f) Formar al **equipo del proyecto**. Se debe invertir recursos en formación, recompensas, motivación, comunicación asertiva, etc.

5.10.2. Organigrama

DAHEIM nace **a partir de** los recursos humanos de los que dispone **Construcciones Palacios S.L.**; con la transformación jurídica de la empresa matriz, no se rescinde el contrato a ningún empleado. El objetivo, como viene mencionándose, es reestructurar, motivar y empoderar al equipo ya existente.

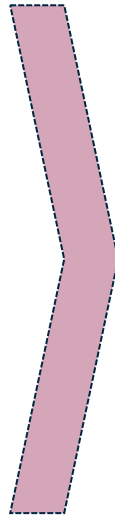
Esto reside en varios motivos: DAHEIM alega un know-how especializado y gran experiencia en el sector. Es fundamental que se mantenga de esta forma para, además de **crecer** como marca **de forma orgánica** sobre una base ya establecida, pueda ahorrarse costes iniciales.

Originalmente, DAHEIM parte **de 19 empleados** con los que contaba la empresa matriz. Y es a través de políticas de reclutamiento y contratación, tras la reestructuración de funciones, que estima un aumento de plantilla **hasta los 27 empleados**. De esta forma, podrá asentar los cimientos mínimos en cada uno de los departamentos para poder ofrecer el servicio integral.

Tabla 48: Aumento de plantilla de Construcciones Palacios S.L. a DAHEIM



Nº de Empleados	Posición
1	Gerente
3	Jefe de obra
3	Encargado de obra
9	Oficiales
2	Administrativo
1	Recursos humanos
19	Total Empleados



Nº de Empleados	Posición	Departamento
1	Gerente	Dirección
3	Jefe de obra	Producción
1	Oficina técnica	Técnico
1	Arquitecto	Técnico
1	Interiorista	Técnico
3	Encargado de obra	Producción
9	Oficiales	Producción
2	Comercial	Comercial
1	Responsable de administración	Administración y finanzas
2	Administrativo	Administración y finanzas
1	Marketing	Marketing
1	Community Manager	Marketing
1	Recursos humanos	Recursos humanos
27	Total Empleados	

Fuente: Elaboración propia

Con este aumento de plantilla, se ha pretendido cubrir todas las áreas que faltaban tras la reorganización, prestando especial atención a las áreas más especializadas en las que la empresa matriz no tiene un fuerte know-how, como pueden ser la gestión de subvenciones y el diseño u otras partes de marketing como la estrategia o gestión de CRM.

Sin embargo, en concordancia con los planes de expansión que pretende llevar a cabo DAHEIM, necesita aumentar aún más su plantilla.

Para poder llegar a Málaga al tercer año desde su constitución, contrata un comercial que se encarga de esa área, aumentando de este modo la plantilla hasta **28 empleados**. Sin embargo, para la sucursal de Las Palmas de Gran Canaria que pretende asentar al quinto año, necesita contratar un técnico más, un profesional para el área de diseño, un encargado de obra y un oficial que hagan las labores en la provincia.

Tabla 49: Aumento de plantilla de DAHEIM en los próximos 5 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de Empleados	19	27	27	28	33	38
Personal Contratado				1 Comercial	1 Técnico, 1 Arquitecto, 1 Encargado de obra, 1 Oficial, 1 Administrativo	1 Comercial, 1 Técnico, 1 Encargado de obra, 1 oficial, 1 Marketing

Fuente: Elaboración propia

Para la **elección de candidatos** con la idea de cubrir los nuevos perfiles se toma como base dos principios de la nueva política de reclutamiento y contratación:

- Al tratarse de la creación de un nuevo modelo de negocio, tendrán preferencia aquellos profesionales con **experiencia previa** en el puesto a desempeñar.

De esta forma se mitigarán riesgos derivados de la falta de experiencia de la marca en un ámbito, pudiéndose solucionar de manera más ágil algún imprevisto.

- El candidato debe mostrar **“soft skills”** que estén en concordancia con los valores de la organización y los objetivos de la misma.

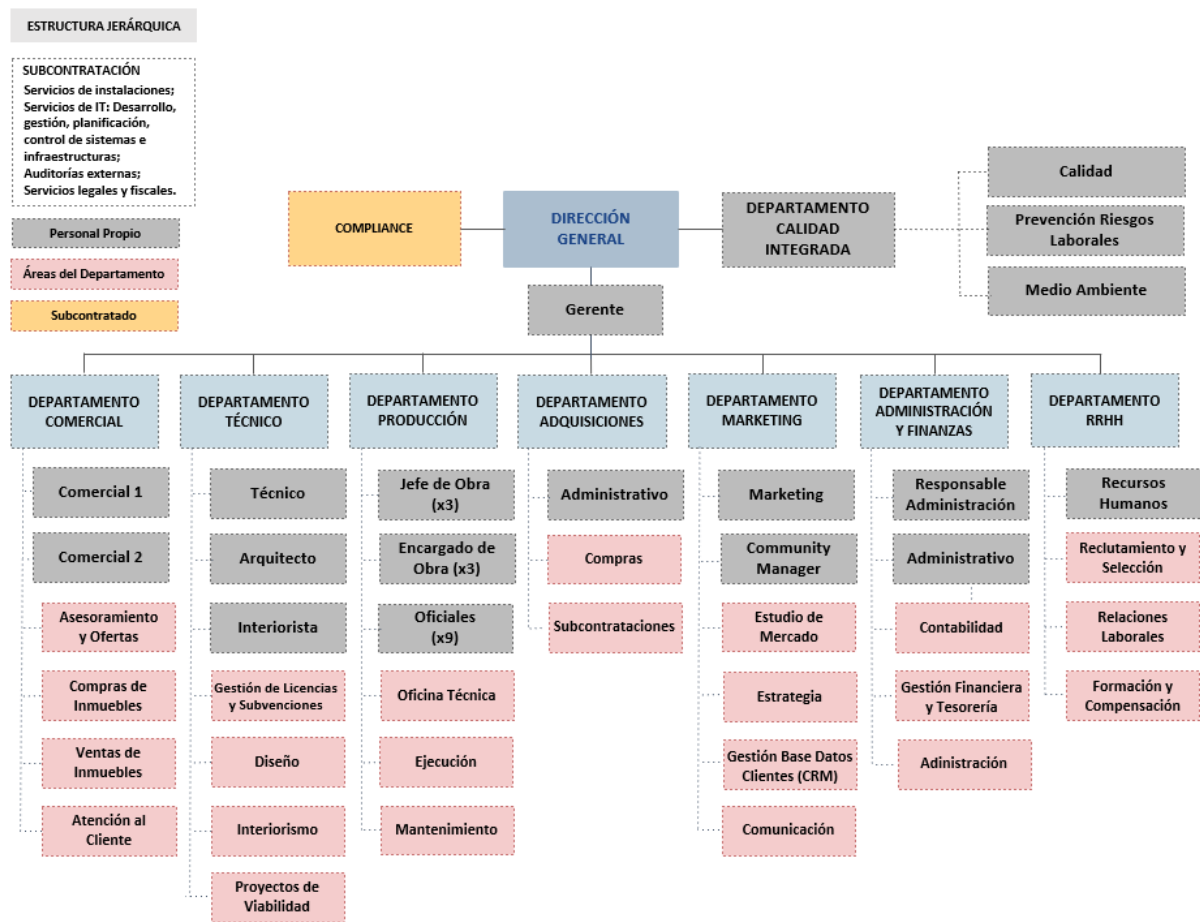
El candidato no solo debe tener las habilidades y capacidades necesarias, sino que debe encajar en un ambiente único de trabajo, debe ser capaz tanto de adentrarse en el objetivo de digitalización de la empresa como en la atención personalizada a cada equipo.

Dentro de esta organización de personas y reparto de poder. Se opta por un **organigrama jerárquico** dentro de la empresa, ya que es la mejor manera de organizar a las personas, definiendo funciones y asociando a cada una un rol. Esta jerarquía motivada por el sector y las altas responsabilidades que deben aparecer, teniendo claro la toma de decisiones y quien debe tomarlas. Además, DAHEIM opta por una **cultura organizacional cerrada**, más tradicional en este sector en el que existe un alto grado de control en la toma de decisiones y en la forma de comunicación. Sin embargo, con la transformación al nuevo modelo de empresa se intentará poco a poco **apostar por una cultura más abierta** en áreas como marketing o comercial, en los que se tenga en cuenta más las ideas y

opiniones de todos sin depender de los rangos. En definidas cuentas, la organización no debe ser rígida, cerrada o abierta en su totalidad, debe estar en constante adaptación según las necesidades en cada momento.

A continuación, se muestra el organigrama de DAHEIM tras la reestructuración con las áreas que deben ser cubiertas el primer año en la casa matriz con 27 empleados:

Figura 71: Organigrama de DAHEIM según áreas



Fuente: Elaboración propia

5.10.3. Descripción de funciones

En este apartado se detallan las funciones mínimas que debe desempeñar cada recurso humano según su puesto de trabajo.

a) **Director general:**

Alto ejecutivo, que en este caso se trata del mismo director que el de Construcciones Palacios S.L. el cual se ocupa de la consecución de objetivos de la empresa, atendiendo siempre a la generación de valor.

En otras palabras, se dedica a las operaciones generales de la organización y su rentabilidad enfocado en asegurar la productividad, eficiencia y el correcto desempeño de la empresa.

Debe hacer permanecer la continua mejora sin poner en riesgo a la empresa.

Algunas de sus **funciones** son:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Mejorar continuamente los servicios en materia de procedimientos.
- Gestionar y evaluar el desempeño de los diferentes departamentos.
- Diseñar y desarrollar objetivos a corto y largo plazo.
- Organizar y gestionar los procesos, las prioridades y los objetivos propuestos.
- Fomentar en la organización el trabajo colaborativo y ético entre todos.

b) **Compliance:**

Esta figura, que será subcontratada por la empresa, debe asegurar que la organización conoce la ley. Se trata de un abogado que vigila el cumplimiento legal y normativo. Su función principal es alinear los objetivos de DAHEIM con los requerimientos jurídicos a nivel nacional, que cada vez son más complejos y amplios.

Asimismo, regula los procedimientos internos de forma que se adecuen a los estándares y otros códigos proyectados, creando políticas o protocolos de actuación para garantizar los diferentes cumplimientos.

A pesar de los riesgos que puede conllevar el contratar esta figura externa a la organización, los cuales se han tenido en cuenta, DAHEIM no cuenta aún ni con la estructura organizacional suficiente ni con los costes para poder sustentar esta persona dentro de su empresa.

Algunas de sus **funciones** son:

- Identificar y evaluar riesgos para prevenir que se comentan infracciones o delitos.
- Vigilar y controlar el cumplimiento normativo, informando periódicamente a dirección.
- Diseñar e implementar protocolos y procedimientos, como: código de conducta, políticas para la toma de decisiones, medidas de vigilancia y control.

- Fundar una actitud ética en la dirección como modo de priorizar la ética y el cumplimiento de normativas en la toma de decisiones.
- Establecer medidas para la resolución de incidentes tras su detección en auditorías.

c) **Departamento de calidad integrada:**

Se encarga de asegurar el cumplimiento de la política de calidad de la empresa, implementando los requisitos mínimos para establecer un Sistema de Gestión de Calidad, según la norma ISO 9001. En este caso, toda el área de calidad se lleva a cabo por el personal de recursos humanos.

Este departamento que a su vez se subdivide en tres áreas, debe:

- Establecer la política de calidad de la empresa.
- Diseñar e implementar procedimientos, centrados en la mejora continua.
- Optimizar los costes, plazos y procedimientos de cada proceso.
- Realizar análisis y evaluación de riesgos.
- Realizar auditorías internas conforme calendario.
- Verificar el cumplimiento de plazos y recursos marcados en los objetivos.
- Establecer medidas correctoras tras los controles y desviaciones detectadas.
- Guiar a los diferentes departamentos de la organización hacia la gestión de calidad total.

d) **Departamento comercial:**

El departamento comercial de DAHEIM está constituido por dos comerciales que se encargan de todas las funciones descritas a continuación. Uno de ellos, estará centralizado en la zona de Sevilla y el segundo comercial contratado con la transformación de la empresa, se focalizará más en la zona de Málaga. Como requisito imprescindible el comercial deberá tener conocimientos de idiomas.

a. **Área de asesoramiento y realización de ofertas.**

Funciones:

- Realizar estudios comerciales.
- Fijación de objetivos de ventas e impulsar las ventas.

- Definición del producto y control de calidad del mismo.
- Realizar la fase de prospectos y fidelización de clientes.
- Recibir y tramitar solicitudes.
- Dar información y presupuesto.

b. Área enfocada en la compra de inmuebles.

Funciones:

- Realizar estudios comerciales.
- Presentar ofertas.
- Planificar y organizar visitas.
- Tramitar la compra.

c. Área enfocada en la venta de inmuebles.

Funciones:

- Realizar estudios comerciales.
- Planificar y organizar visitas, enseñar inmuebles.
- Aceptar ofertas.
- Tramitar la venta.

d. Área de atención al cliente.

Funciones:

- Comunicación con el cliente desde el minuto cero.
- Ofrecer información lo más rápido posible.
- Resolver dudas y problemas al cliente.
- Disminuir los tiempos del servicio.

- Recibir y tramitar reclamaciones.

e) **Departamento técnico:**

El departamento técnico de DAHEIM está formado por un arquitecto titulado, especializado en la redacción de proyectos, y un interiorista, que podría ser arquitecto o arquitecto técnico con especialización en diseño de interiores. Sus funciones serán descritas a continuación:

a. **Área de gestión de licencias, subvenciones y suministros.**

Funciones:

- Cumplimiento de la normativa urbanística y otras normas, de cada proyecto.
- Gestión de la documentación necesaria para entregar (memoria, presupuesto, justificantes...).
- Tramitación ocupación de vías y/o cortes de tráfico, entre otras, a la entidad administrativa pertinente.
- Tramitación de legalización de instalaciones, gestión de residuos, la licencia de obra, etc.
- Informar, consultar y gestionar las diferentes ayudas y subvenciones.
- Comunicación con el cliente para obtención de datos o resolución de trámites.
- Contratación de suministros.

b. **Arquitectura y diseño.**

Funciones:

- Visitas de inmuebles para toma de datos y levantamiento planimétrico.
- Asesoramiento normativo y urbanístico acerca de las particularidades del proyecto.
- Asesoramiento técnico a clientes sobre la idoneidad y practicidad de sus ideas y dar sugerencias.
- Diseño del espacio conforme exigencias técnicas y legales.

- Representación y visualización del proyecto: elaboración de planos, detalles constructivos y renders.
- Seguimiento y control del proceso de obra y realización de cambios/modificaciones del proyecto según las necesidades del cliente.
- Elaboración y presentación de informes al cliente.
- Comunicación con cliente de posibles cambios en el diseño.

c. Interiorismo.

Funciones:

- Visitas de inmuebles para toma de datos y levantamiento planimétrico.
- Asesoramiento técnico materiales y soluciones constructivas adecuadas para la funcionalidad y calidad del espacio.
- Diseño de interiores cumpliendo requisitos de seguridad y funcionalidad.
- Diseño de forma personalizada, original y con identidad propia de la marca.
- Selección de materiales, acabados y decoraciones. Elaboración de memoria de calidades a incluir en obra.
- Control todas las fases desde ejecución, compras hasta el último detalle.

d. Área de estudios de viabilidad de proyectos.

Funciones:

- Localización de oportunidades y evaluar las alternativas.
- Análisis de costes de inversión.
- Análisis y gestión de riesgos.
- Definición y gestión de compra de seguros y fianzas.
- Conocimiento de los factores externos del mercado.
- Elaboración de informes de viabilidad.

f) **Departamento de producción:**

El departamento de producción de DAHEIM supone el de mayor peso de personal y que alberga el motor principal de la empresa, ya que es la culminación de todo el trabajo previo de captación de clientes, marketing, asesoramiento, diseño y demás. Por ello, debe estar constituido por personal lo suficientemente cualificado para el adecuado desempeño de las funciones. Estaría formado por 3 jefes de obra (arquitectos técnicos), 3 encargados de obra con experiencia contrastada y 9 oficiales de albañilería. Se formarán diferentes equipos según el tamaño y la obra. Trabajos como pintura, instalaciones, carpintería de madera y metálica serán subcontratados.

a. **Área de oficina técnica.**

Funciones:

- Petición de ofertas a los proveedores.
- Elaboración de estudios comparativos de ofertas.
- Elaboración de mediciones y presupuestos.
- Apoyo técnico a jefes de obra y departamento de compras.
- Elaboración de Planes y Estudios de Seguridad y Salud.
- Elaboración de memorias técnicas y documentación final de obra.
- Realización de certificados energéticos.

b. **Ejecución de obra.**

Funciones del jefe de obra:

- Planificación y organización de plazo, costes, recursos humanos y materiales de la obra.
- Control y seguimiento de plazos de ejecución y control de costes. Elaboración de informes de control.
- Garantizar el cumplimiento del contrato de obra.
- Diagnóstico de problemas eventuales y elaboración de alternativas. Gestión de incidencias.
- Elaboración certificaciones según obra ejecutada.
- Coordinación de subcontratas y personal propio.

- Coordinación de pedidos y compras con departamento adquisiciones.
- Coordinación de diseño/ejecución con el departamento técnico. Gestión de cambios.
- Coordinación con Dirección de Obra y cliente. Planificación de régimen de visitas a obra y levantamiento de actas de visita.
- Apoyo a encargado de obra en la planificación de los trabajos y acopio de material.
- Propuesta de los procedimientos, técnicas y medios idóneos, así como de métodos que mejoren los rendimientos y los resultados.
- Control, recepción y verificación de materiales.
- Garantizar cumplimiento de normativa de calidad y seguridad y salud en obra.
- Verificación de facturas de proveedores y distribuidores de materiales.

Funciones del encargado de obra:

- Planificación y organización de tajos.
- Control y seguimiento de subcontratas y personal propio. Asignación de tareas.
- Gestión y planificación de acopio de materiales.
- Interpretación de planos y replanteo de las unidades de obra.
- Organización los espacios de trabajo, de maniobra, de almacenamiento, de carga y descarga, de los talleres y de los accesos a la obra.
- Asesoramiento técnico al jefe de obra. Proposición de procedimientos y técnicas de ejecución adecuadas.
- Control el cumplimiento del plan de seguridad y salud y de las normas de prevención de riesgos laborales.
- Control los materiales, los medios y la maquinaria de la obra.
- Supervisión directa de los trabajos. Control de calidad de las partidas de obra ejecutadas.
- Realización partes de trabajo diarios.

c. **Mantenimiento.**

Las tareas de mantenimiento, serán gestionadas y planificadas por los propios jefes de obra y ejecutadas por los oficiales de albañilería.

Funciones:

- Planificación y organización de incidencias
- Control y seguimiento de ejecución y costes
- Coordinación de subcontratas y personal propio.
- Control, recepción y verificación de materiales.
- Garantizar cumplimiento de normativa de calidad y seguridad y salud en obra.
- Verificación de facturas de proveedores y distribuidores de materiales.
- Elaboración de informe final de subsanación de incidencias.

g) **Departamento de adquisiciones:**

Estas áreas serán cubiertas por un administrativo con soporte y colaboración de un técnico.

a. **Área de compras.**

Funciones:

- Adquirir bienes, materias primas, maquinaria, herramientas, etc.
- Identificar y seleccionar proveedores.
- Negociar precios y pagos con proveedores.
- Planificar un calendario de entregas con proveedores y otros departamentos.
- Gestionar el stock (evitar bienes ociosos) y asegurar el abastecimiento a tiempo de productos y servicios.
- Controlar los costes y realizar informes.
- Controlar la calidad de los productos.

b. **Área de subcontrataciones.**

Funciones:

- Contratar servicios necesarios y de reparación en la fase de producción.

- Contratar servicios de mantenimiento y reparación para las sucursales.
- Contratar servicios generales para la entrega *Llave en mano*.
- Estudiar empresas que se ajusten a los requerimientos.
- Negociar precios y pagos con las otras empresas subcontratadas.
- Planificar un calendario de servicios con subcontratas y otros departamentos.
- Controlar los costes y realizar informes.

h) Departamento de marketing:

El departamento de DAHEIM cuenta con un profesional de marketing y un *Community Manager* que se encarga del área de comunicación. Ambos deberán tener conocimientos de idiomas como requisito indispensable de captación y fidelización de clientes. Se estudiara en futuros planes de acción incorporar un Social Media Manager como responsable del área de comunicación, además de incorporar más personal de marketing.

a. Área para el estudio de mercado.

Funciones:

- Realizar investigaciones comerciales y estudiar la competencia.
- Estudiar cómo se percibe la marca DAHEIM y su servicio.
- Definir mercados y oportunidades objetivo.
- Coordinar estrategias y fijar objetivos de venta con el equipo comercial.
- Conseguir un buen posicionamiento de la empresa.
- Impulsar las ventas e ingresos.

b. Área enfocada en la estrategia de la empresa.

Funciones:

- Desarrollar e implementar las estrategias y planes de acción en todos los departamentos.
- Gestionar y planificar eventos, congresos, etc.
- Realizar y gestionar campañas, promociones y otras iniciativas de marketing.
- Controlar y monitorear los KPI's.

c. Área de gestión de la base de datos (CRM).

Funciones:

- Gestionar las oportunidades y relaciones con los clientes.

- Realizar un seguimiento eficaz de las oportunidades.
- Guardar y administrar toda la documentación.
- Segmentar y lanzar estrategias de marketing.
- Formar a los empleados en esta base de datos.
- Asegurar que el equipo comercial hace seguimiento personalizado de sus ventas (adecuado *funnel*).
- Hacer informes de productividad y comunicación tanto interna como externa.

d. **Área de comunicación.**

Funciones:

- Gestionar y organizar el marketing online.
- Crear y gestionar el contenido de las redes sociales.
- Crear planes de acción para las redes sociales.
- Ejercer de enlace y gestionar otros medios de comunicación.
- Seleccionar y gestionar proveedores y agencias que crean contenido y/o dan apoyo a las campañas de marketing.

i) **Departamento de administración y finanzas:**

El departamento cuenta con el responsable de administración y un administrativo. Se colabora conjuntamente con el tercer empleado de administración que se encarga del departamento de adquisiciones, como apoyo en todo lo que se necesite mutuamente. La parte fiscal se subcontratará a una asesoría externa.

a. **Área de contabilidad.**

Funciones:

- Emitir y recibir facturas y albaranes a clientes y proveedores.
- Registrar las operaciones contables de la empresa.
- Gestionar cobros y pagos de clientes, proveedores, personal, etc.
- Colaborar con la asesoría en temas fiscales: IVA, IRPF, Impuesto de Sociedades...
- Elaborar las cuentas anuales.

b. **Área de gestión financiera y tesorería.**

Funciones:

- Fijar políticas y procedimientos del área financiera.
- Coordinar el área de tesorería el control presupuestario.
- Tomar decisiones de inversión y necesidades de financiación.
- Análisis de los estados financieros de la empresa, contabilidad y KPIs.
- Elaboración del Cash Flow de proyectos y la empresa

c. **Área administrativa.**

Funciones:

- Controlar la gestión documental de contabilidad y obras.
- Imputar datos al sistema.
- Apoyar al área de contabilidad y gestión financiera.
- Conciliar hojas de gastos y tarjetas de crédito de la empresa.

j) **Departamento de recursos humanos:**

En este caso, un profesional empleado en el departamento de recursos humanos será el encargado de llevar a cabo las diferentes áreas.

a. **Área de reclutamiento y selección.**

Funciones:

- Gestionar el personal.
- Planificar la plantilla.
- Definir puestos y perfil personal a cubrir.
- Selección del personal.
- Introducir al nuevo personal.

b. **Área de relaciones laborales.**

Funciones:

- Elegir y formalizar los contratos.
- Gestionar las nóminas y seguros sociales.
- Gestionar vacaciones, horas extra y bajas.
- Controlar el absentismo y tramitar despidos.
- Definir el régimen disciplinario.
- Resolver conflictos y crear buen clima de trabajo.

c. **Área de formación y compensación.**

Funciones:

- Desarrollar la política salarial.
- Crear planes de formación y capacitar al personal.
- Estudiar el potencial de la plantilla.
- Evaluar el desempeño de la plantilla.
- Impulsar las promociones.

5.10.4. Retribución salarial

Este apartado especifica las retribuciones a percibir por los diferentes trabajadores de la plantilla de DAHEIM. Entendiendo retribución como el salario establecido en un contrato, previo acuerdo de ambas partes y dentro de las exigencias legales, según se establece en derecho laboral, a cambio de la prestación de sus servicios.

La Ley de Estatuto de los trabajadores es la más importante en tema laboral y para poder llevar a cabo una retribución dentro de la legalidad se ha tomado como principio las “Bases de cotización de contingencias comunes” del régimen general de la *Seguridad Social*. Partiendo de la base de elegir el grupo de cotización más adecuado para cada trabajador de la empresa.

El grupo de cotización es establecido según acuerdo entre empresario y trabajadores; según las funciones que se establecen al grupo por convenio entre representantes de los trabajadores y empresa; según las tareas objeto del contrato de empleo; según titulación del empleado; y según su aptitud profesional.

Muy a menudo esta tarea de categorizar al personal por grupos es muy ardua, incluso para asesorías y otros despachos profesionales. Por lo que en este caso se ha decidido realizar una clasificación más sencilla:

- a) Grupo 1: **Puestos de responsabilidad**: Posiciones de mayor jerarquía en las que deben contar con titulación superior.
- b) Grupo 2: **Puestos intermedios**: Posiciones en las que deben contar con titulación superior o tener experiencia en un ámbito determinado.
- c) Grupo 3: **Puestos sin responsabilidad**: Posiciones que no requieren responsabilidad ni ser desempeñadas por un trabajador con titulación específica, o de carácter técnico.
- d) Grupo 5: **Puestos básicos**: Posiciones necesarias para desarrollar la actividad de la empresa con algún tipo de titulación o experiencia previa.
- e) Grupo 8,9,10: **Oficiales**: Posiciones a ser cubiertas por peones, oficiales de primera, segunda o tercera.

El pertenecer a un grupo u otro será lo que determine el nivel de contribución que debe realizar DAHEIM a la *Seguridad social* por cada empleado contratado. Así mismo, este grupo también afecta a los trabajadores determinando las bonificaciones, coberturas (como baja, incapacidad, jubilación, prestación de desempleo...) o salarios.

En la siguiente tabla se muestra en detalle esta clasificación de la plantilla según datos del Ministerio de España y sus sueldos brutos anuales acordados internamente en la empresa, tras realizar un estudio en varios *Head-hunters* de la zona como *Indeed* o *InfoJobs*:

Tabla 50: Clasificación de la plantilla a efectos retributivos²

Personal	Grupo de cotización	Categoría profesional	Tipo de contrato	Salario mínimo €/mes	Salario máximo €/mes	Salario Bruto €/anuales
Gerente	1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	Indefinido	1.466,40	4.070,10	36.500,00 (3.041,66 €/mes)
Técnico	2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	Indefinido	1.215,90	4.070,10	29.500 (2.458,33 €/mes)
Diseño	1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	Indefinido	1.466,40	4.070,10	25.000 (2.083,33 €/mes)
Interiorista	2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	Indefinido	1.215,90	4.070,10	23.000 (1.916,66 €/mes)
Encargado de obra	1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	Indefinido	1.466,40	4.070,10	25.000 (2.083,33 €/mes)
Oficiales	8, 9, 10	Oficiales de 1ª, 2ª, 3ª y peones	Indefinidos y temporales	35 €/día	135,67 €/día	18.900 (1.575,00 €/mes)

² Para la elaboración de la tabla se han tomado los datos del régimen general de la *Seguridad Social*; Bases de cotización de contingencias comunes.

Comercial	5	Oficiales Administrativos	Indefinido con bonus anuales según objetivos	1.050,00	4.070,10	12.600 +5% bonus por objetivos (1.050,00 €/mes)
Responsable administración	3	Jefes Administrativos y de Taller	Indefinido	1.057,80	4.070,10	25.000 (2.083,33 €/mes)
Administrativo	5	Oficiales Administrativos	Indefinido	1.050,00	4.070,10	16.500 (1.375,00 €/mes)
Marketing	5	Oficiales Administrativos	Indefinido	1.050,00	4.070,10	16.500 (1.375,00 €/mes)
Community Manager	5	Oficiales Administrativos	Temporal a jornada parcial (20h/semana)	1.050,00	4.070,10	9.840 (820,00 €/mes)
Recursos humanos	1	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados		1.215,90	4.070,10	22.000 (1.833,33 €/mes)

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (Ministerio de Inclusión, 2021) y páginas de Head-hunters

Entonces, ¿cuánto le cuesta a DAHEIM un trabajador? Esta pregunta es resulta en el apartado financiero 5.12. donde se desglosa la cantidad que debe pagar por cada uno de sus empleados.

5.11. Análisis de riesgos

La realización de cualquier actividad lleva consigo inherente la existencia de riesgos. Entendiendo como riesgo cualquier modificación en el entorno que influya sobre el proyecto, pudiendo llegar a ser un inconveniente tan considerable que no permita concluirlo. Por eso es vital elaborar una adecuada identificación y planificación de riesgos a fin de reducir la exposición a los mismos.

Asimismo, el objetivo principal de este análisis de riesgos es pronosticar y prever una estrategia en caso de que alguna parte del proyecto no sea viable o genere pérdidas. Plantear los riesgos y los escenarios sobre la situación de DAHEIM dará una visión más amplia sobre las realidades de la empresa y ayudará a asegurar el éxito del proyecto.

Estos riesgos deben ser abordados desde una perspectiva realista y bajo ningún concepto debe ignorarse la existencia de ellos. Por el contrario, se deben contralar y tener un plan de contingencia previsto por si finalmente aparece dicho riesgo se pueda minimizar el impacto sobre el proyecto a desarrollar.

Figura 72: Proceso del Análisis de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

Para este análisis se comenzará estableciendo las categorías de riesgos a los que está expuesto DAHEIM:

- a) **Riesgos del mercado:** Tanto el sector como la zona geográfica donde opere la empresa son factores externos que pueden afectar al desarrollo de la misma de forma dramática.
- b) **Riesgos de proveedores:** En un sector como el de la construcción con una dependencia muy alta a los proveedores, este tipo de riesgos afectarán al desarrollo de la empresa y sus costes.
- c) **Riesgos de la competencia:** Hay que analizar los posibles escenarios que impliquen a una competencia más fuerte que DAHEIM, y en cómo se afrontarían.
- d) **Riesgos financieros:** Es la incertidumbre que surge en el desempeño de una inversión debido a cambios en la industria en la que se invierte, la capacidad de una parte para obtener ganancias y la volatilidad de los mercados financieros.

- e) **Riesgos legislativos:** Recoge cambio de leyes y normativas que puedan afectar negativamente a la empresa.
- f) **Riesgos tecnológicos:** Riesgos derivados del uso de herramientas tecnológicas o provocados por la globalización.
- g) **Riesgos humanos:** El personal que compromete un proyecto es esencial para la consecución de la entrega de la obra *Llave en mano*. Es por esto que cualquier cambio en las previsiones de los recursos humanos de un proyecto puede alterar los plazos y costes del mismo.
- h) **Riesgos organizativos:** El modelo de negocio desarrollado a lo largo del trabajo requiere de gran exactitud, organización, programación y colaboración para poder entregar el contrato EPC a tiempo y dentro del coste fijado. Por ello, son numerosas las causas que pueden acabar en riesgos de tales características.

5.11.1. Identificación de riesgos

Una vez establecidas las categorías principales de riesgos que una empresa de las características de DAHEIM debe vigilar, se procede a identificar los riesgos más importantes que existen.

a) Riesgos del mercado:

- Riesgo de dificultades y retrasos en el suministro de materiales.

Es fundamental mantener el flujo correcto de cantidad y a tiempo de la cadena de suministros para poder cumplir con la entrega a tiempo del contrato EPC.

Hoy día hoy el encarecimiento de los materiales y materias primas está provocando paralizaciones y retrasos en obras que no pueden hacer frente a estos precios.

- Riesgo de menor demanda de reformas.

Aunque sea de menor probabilidad por la entrada en vigor de la nueva ley de vivienda o el encarecimiento de las viviendas de nueva construcción, existe la posibilidad de que el mercado de las reformas vuelva a sufrir un receso de pedidos.

- Riesgo por escasez de mano de obra cualificada.

Es un hecho que en la actualidad existen dificultades para encontrar mano de obra que esté preparada para hacer frente a la actividad productiva de la empresa. Aunque esta escasez se vislumbra en categorías de menor rango, produce un incremento de costes por las negociaciones colectivas.

b) Riesgos de proveedores:

- Riesgo de alta dependencia a proveedores específicos.

Se trata de un sector muy específico y en ocasiones la incapacidad de reemplazar un proveedor de materiales o servicios por otro se hace difícil. Mayormente promovido por un know-how muy específico o incluso por cláusulas abusivas en los contratos.

- Riesgo de dificultad de contratación de nuevos proveedores de confianza.

Aunque la cartera de DAHEIM sea amplia y cuente con proveedores leales con los que comparten valores, se hace realidad la dificultad de encontrar proveedores del mismo calibre en las nuevas localizaciones por la falta de networking.

c) Riesgos de la competencia:

- Riesgo de que otras constructoras de la zona copien el concepto de DAHEIM.

Este nuevo modelo de negocio da aires frescos a un sector muy tradicional y llega a ser de gran atractivo por su enfoque en la digitalización. La globalización hace que cada vez más empresas quieran plasmar la idea en sus negocios y sea más fácil y rápido posicionarse en la diferenciación de DAHEIM.

- Riesgo de entrada de nuevos competidores por integración vertical.

El sector de la construcción es muy amplio y son múltiples las opciones que pueden encontrar empresas del sector, proveedores de materiales, servicios, asesorías, etc. En este caso es de vital importancia las posibles alianzas que puedan surgir, sobre todo entre empresas potentes.

d) Riesgos financieros:

- Riesgo de impago de clientes.

Se trata de un conflicto real al que numerosas empresas deben hacer frente y para una empresa como DAHEIM podría repercutir gravemente en su estado financiero. Es importante establecer procedimientos de actuación, como por ejemplo estudiar las condiciones financieras de la otra parte o un plan de pago por adelantados.

- Riesgo de aumento de coste de la deuda.

Si aumenta el tipo de interés, a DAHEIM, financiarse con deuda le resultará más caro, por tanto, el margen de la empresa se reduce.

- Riesgo de alto endeudamiento.

Si la empresa tuviese una deuda demasiado alta puede llegar un punto en el que las entidades financieras dejen de ofrecerle más financiación, pudiendo denegarle futuras deudas, que haya demasiado gastos por intereses o puede que alcance límites impagables.

- Riesgo de falta de liquidez.

Incertidumbre asociada a tener un cash flow negativo por el rendimiento de la inversión debida a la dificultad en hacer líquido el activo poseído.

- Riesgo de inflación.

Supone un riesgo muy alto para la empresa, especialmente en estos tiempos que se encuentra en torno al 5%. Es una de las mayores amenazas por la incapacidad de DAHEIM de poder aumentar el volumen de venta al compás con los costes. Al no poder aumentar los precios no se podrá sustentar los flujos de caja.

e) Riesgos legislativos:

- Entrada en vigor de la nueva Ley de Vivienda.

Aunque en un principio parece no afectar drásticamente, pueden existir variaciones en los precios de las reformas en el mercado.

- Riesgo de cambio de normativa laboral.

De producirse modificaciones en la actual norma vigente en materia laboral, puede provocar un gran impacto en la empresa, en términos principalmente de costes, nuevos requerimientos y adaptaciones.

- Riesgo de cambio en normativa del CTE.

Las modificaciones en el CTE conllevan un periodo de formación y adaptación para la plantilla y consecuentemente un incremento de costes.

- Riesgo de cambio en políticas fiscales que ahuyente al inversor extranjero.

Unos valores de menor inversión equivalen a menores ventas e ingresos para la empresa.

f) Riesgos tecnológicos:

- Riesgo de ciberataque.

Cada vez es mayor la posibilidad de este ataque a los sistemas informáticos de la empresa. Las nuevas tecnologías están diseñadas para compartir gran cantidad de información, pero no para ser fuertemente protegidas. Una empresa se convierte muy vulnerable cuando descifran sus datos más privados.

- Riesgo de pérdida de información por error humano.

Los errores humanos son inevitables, pero de producirse pueden causar grandes desperfectos en la empresa traducidos en un incremento de costes o aumento de plazo de entrega, acarreando otras consecuencias en la marca.

- Riesgo de coste alto en adaptación tecnológica.

La globalización y fundamentalmente la diferenciación que marca DAHEIM en su modelo de negocio puede requerir grandes cantidades de dinero, pudiendo llegar a ser inviable dentro de su presupuesto. Costes derivados de formación, adaptación de personal, compra de licencias, etc.

- Riesgo dependencia tecnológica.

Aquellos derivados en la utilización de una tecnología muy focalizada, muy concretada y/o muy costosa de modificar en caso de quedarse obsoleta.

g) Riesgos humanos:

- Riesgos derivados de la concentración de know-how.

Se debe prestar especial atención en no concentrar todo el know-how de la empresa en muy pocas personas de la organización. De ser así sería más difícil la sustitución del profesional y conllevaría graves problemas para la consecución de proyectos.

- Riesgos de menor productividad por contratación de nuevo personal.

La transformación de la empresa requiere nuevas contrataciones que además de significar un desembolso inicial de inversión, puede traducirse en menor productividad de la plantilla. Esto es debido al periodo de formación y adaptación de los nuevos empleados a la empresa y por el tiempo de la plantilla inicial dedicado a la aclimatación de los nuevos compañeros.

- Riesgo de bajas temporales de empleados.

El sector de la construcción es un área en el que las probabilidades de bajas por accidentes, enfermedades, incapacidades u otras, son más altas. Estas bajas con la difícil sustitución de empleados pueden conllevar a demoras en el proyecto.

- Riesgos de costes y legales en materia de seguridad y salud.

Existen numerosos tipos de riesgos laborales que deben de ir acompañados de un buen estudio de seguridad y salud, buenas herramientas y medidas adecuadas para prevenirlos. La obligatoriedad de un estudio de seguridad y salud puede requerir altos costes de implantación.

h) Riesgos organizativos:

- Riesgo de complejidad en la organización.

El desarrollo de la actividad empresarial, al ser un servicio integral, requiere de gran coordinación entre los diferentes departamentos, proveedores y subcontratas con el fin de mantener el flujo correcto de trabajo que permita la entrega a tiempo y ser competitivos.

- Riesgo de falta estructuración por crecimiento demasiado rápido.

DAHEIM es una empresa tradicional que puede correr el riesgo de no saber gestionar, organizar o controlar un crecimiento elevado en un corto plazo.

- Riesgo de ejecución del proyecto.

Riesgos derivados en costes y plazos de ejecución al tratarse de contratos EPC. Los costes y plazos suelen ser más ajustados y las cláusulas son más estrictas.

5.11.2. Valoración de riesgos

Tras identificar y categorizar los riesgos existentes para DAHEIM, se deben valorar los mismos para poder determinar si dichos riesgos son aceptables o no. Para ello se ha seguido el **método de evaluación propuesto por el INSST**, que se basa en una matriz, la cual mide el riesgo en función de dos variables, la probabilidad de que una acción suceda y el impacto que puede tener esta acción. La matriz de riesgos es una metodología empírica, la cual se basa principalmente en la experiencia, ya que se han de calificar los riesgos, según el punto de vista de una o varias personas expertas, las cuales hacen un baremo de la frecuencia y del impacto de los mismos además teniendo en cuenta la acumulación de antecedentes históricos.

Esta herramienta de análisis cualitativo de riesgos permite también establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos y en cuáles se debe actuar con más urgencia.

Tabla 51: Matriz valoración del riesgo

ÍNDICE DE RIESGO (IR)					
Probabilidad (P)		Consecuencias (C)		Exposición (E)	
Casi segura (81% - 100%)	10	Catastrófica	100	Continua	10
Muy posible (61% - 80%)	6	Mayores	25	Frecuente	6
Posible (41% - 60%)	3	Menores	5	Ocasional	3
Improbable (21% - 40%)	1	Insignificante	1	Rara	1
Raro (1% - 20%)	0.1			Muy rara	0.1

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de W. T. Fine

La **probabilidad** (P) es una medida de la verosimilitud estimada de que el riesgo se materialice en un quebranto. Aquí se considera la frecuencia con la que teóricamente podrían llegar a producirse pérdidas de no existir controles que mitiguen los riesgos, en función de las evidencias históricas que puedan existir y de juicios expertos. Según esto, se valora la probabilidad (P) de que ocurra el riesgo dentro de una horquilla de casi segura (81%-100%) a raro (1%-20%).

Las **consecuencias** (C) de que ocurra el riesgo. Se valora la gravedad de las lesiones que pueden producirse mediante datos históricos de la empresa y del sector y así se estima la severidad del daño en caso de que se produzca el siniestro. En este caso se ha valorado en una escala de abarca desde consecuencias catastróficas (100) a insignificantes (1).

La **exposición** (E) mide el tiempo que la empresa está expuesta al riesgo. ¿Puede aparecer en cualquier momento? Es una pregunta clave para poder evaluar. Este índice se ha valorado desde exposición continua (10) a muy rara (0,1).

Tabla 52: Índices del riesgo

ÍNDICE DE RIESGO: IR= P x C x E		Clasificación
≥400	IR4	RIESGO INTOLERABLE
250 - 399	IR3	RIESGO ALTO
40 - 249	IR2	RIESGO MEDIO
≤39	IR1	RIESGO ACEPTABLE

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de W. T. Fine

Usando la fórmula del índice del riesgo de W. T. Fine, $IR = P \times C \times E$, se obtiene una clasificación del riesgo en las siguientes categorías:

- Riesgo intolerable:** se debe parar la actividad hasta reducir el riesgo.
- Riesgo alto:** deben tomarse medidas para reducir el riesgo.

- c) **Riesgo medio:** pueden reducirse con medidas organizativas.
- d) **Riesgo aceptable:** no se requieren acciones adicionales.

Tabla 53: Valoración de los riesgos identificados

	Riesgo	Probabilidad		Consecuencias		Exposición		IR	Clasificación	
R. Mercado	Riesgo de suministro de materiales	Posible	3	Mayores	25	Ocasional	3	225	IR2	RIESGO MEDIO
	Riesgo menor demanda reformas	Improbable	1	Mayores	25	Continua	10	250	IR3	RIESGO ALTO
	Riesgo escasez mano de obra cualificada	Posible	3	Mayores	25	Ocasional	3	225	IR2	RIESGO MEDIO
R. Proveedores	Riesgo dependencia proveedores	Improbable	1	Mayores	25	Ocasional	3	75	IR2	RIESGO MEDIO
	Riesgo dificultad por proveedores de confianza	Posible	3	Menores	5	Ocasional	3	45	IR2	RIESGO MEDIO
R. Competencia	Riesgo competidores con mismo concepto	Posible	3	Menores	5	Continua	10	150	IR2	RIESGO MEDIO
	Riesgo competidores integración vertical	Improbable	1	Menores	5	Continua	10	50	IR2	RIESGO MEDIO
R. Financieros	Riesgo impago clientes	Posible	3	Catástrofica	100	Ocasional	3	900	IR4	RIESGO INTOLERABLE
	Riesgo aumento de coste deuda	Improbable	1	Mayores	25	Rara	1	25	IR1	RIESGO ACEPTABLE
	Riesgo alto endeudamiento	Posible	3	Mayores	25	Frecuente	6	450	IR4	RIESGO INTOLERABLE
	Riesgo de falta de liquidez	Improbable	1	Catástrofica	100	Continua	10	1000	IR4	RIESGO INTOLERABLE
	Riesgo de inflación	Muy posible	6	Catástrofica	100	Continua	10	6000	IR4	RIESGO INTOLERABLE
R. Legislativos	Cambio Ley de la Vivienda	Muy posible	6	Menores	5	Frecuente	6	180	IR2	RIESGO MEDIO
	Cambio normativa laboral	Improbable	1	Menores	5	Continua	10	50	IR2	RIESGO MEDIO
	Cambio normativa CTE	Posible	3	Menores	5	Frecuente	6	90	IR2	RIESGO MEDIO
	Cambio políticas fiscales	Posible	3	Menores	5	Ocasional	3	45	IR2	RIESGO MEDIO
R. Tecnológicos	Riesgo ciberataque	Raro	0.1	Mayores	25	Continua	10	25	IR1	RIESGO ACEPTABLE
	Riesgo pérdida información	Improbable	1	Menores	5	Continua	10	50	IR2	RIESGO MEDIO
	Riesgo coste adaptación tecnológica	Posible	3	Menores	5	Frecuente	6	90	IR2	RIESGO MEDIO
	Riesgo dependencia tecnológica	Posible	3	Menores	5	Frecuente	6	90	IR2	RIESGO MEDIO
R. Humanos	Riesgo concentración de know-how	Posible	3	Menores	5	Continua	10	150	IR2	RIESGO MEDIO
	Riesgo de baja productividad por contratación	Muy posible	6	Menores	5	Rara	1	30	IR1	RIESGO ACEPTABLE
	Riesgo bajas empleados	Muy posible	6	Menores	5	Continua	10	300	IR3	RIESGO ALTO
	Riesgos materia seguridad y salud	Posible	3	Menores	5	Continua	10	150	IR2	RIESGO MEDIO
R. Organizativos	Riesgo complejidad en coordinación	Posible	3	Mayores	25	Frecuente	6	450	IR4	RIESGO INTOLERABLE
	Riesgo estructuración en crecimiento	Posible	3	Mayores	25	Rara	1	75	IR2	RIESGO MEDIO
	Riesgo ejecución EPC	Casi segura	10	Mayores	25	Continua	10	2500	IR4	RIESGO INTOLERABLE

Fuente: Elaboración propia

5.11.3. Medidas correctoras

Una vez identificados y valorados los riesgos, es importante tomar medidas correctoras, especialmente en los riesgos descritos como intolerables. Para ello hay distintas estrategias que se pueden tomar:

- a) **Escalar:** cuando el riesgo está fuera de los límites del proyecto o autoridad del responsable, se debe trasladar la decisión sobre la respuesta del riesgo a un nivel superior. Es fundamental mencionar explícitamente quién será notificado sobre ese riesgo.
- b) **Evitar:** esta estrategia se basa en eliminar la amenaza eliminando la causa (por ejemplo: eliminar el paquete de trabajo o persona). Este tipo de medida puede llevar a cancelar el proyecto o cambiar el plan director o el objetivo amenazado.
- c) **Mitigar:** se trata de reducir la probabilidad o impacto de una amenaza haciéndola más pequeña y manteniéndola dentro de los límites del umbral. Las alternativas para reducir la probabilidad se estudiarán por separado de las opciones para reducir el impacto.
- d) **Transferir:** consiste en hacer a otra parte responsable tanto del riesgo como de la propiedad de la respuesta al riesgo, comprando un seguro, garantías, bonos de rendimiento o subcontratando el trabajo. Transferir el riesgo no lo elimina del todo, siempre hay algún riesgo que permanece (riesgo residual).
- e) **Aceptar:** en este caso el equipo del proyecto o negocio decide no luchar contra el riesgo, o es incapaz de identificar una estrategia de respuesta adecuada. Esta aceptación puede ser pasiva o activa (la aceptación pasiva requiere documentar la estrategia y actuar sobre el riesgo cuando ocurre, mientras que la aceptación activa establece una reserva de contingencia que incluye cantidades de tiempo, dinero y recursos).

Tabla 54: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 1

	Riesgo	Clasificación	Estrategia	Tratamiento	Control
R. Mercado	Riesgo de suministro de materiales	RIESGO MEDIO	Mitigar	Elaborar un adecuado plan de adquisiciones con una programación estudiada y fuertes negociaciones con proveedores de confianza	Realizar seguimientos periódicos de supervisión por el departamento de adquisiciones y asegurarse de la programación a tiempo. En caso de desviaciones, tomar medidas correctoras
	Riesgo menor demanda reformas	RIESGO ALTO	Mitigar	Mitigar mediante estrategias de marketing Inbound de forma que aunque la demanda baje, se gane cuota de mercado a los competidores	Controlar los planes de acción de estrategia de marketing Inbound y posicionamiento de la empresa por el responsable del Dpto. de marketing. Seguimiento continuo del funnel
	Riesgo escasez mano de obra	RIESGO MEDIO	Mitigar	Emplear personal mediante el SEPE y realizar planes de formación para la mano de obra que requiere menos cualificación	Controlar los planes de formación por el Dpto. de recursos humanos, así como la evolución del desempeño y productividad
R. Proveedores	Riesgo dependencia proveedores	RIESGO MEDIO	Mitigar	Búsqueda de nuevos proveedores a través de networking, congresos y publicidad entre otros para ampliar la cartera	Controlar la captación de nuevos proveedores con KPI's y mantener el CRM actualizado
	Riesgo dificultad proveedores de confianza	RIESGO MEDIO	Mitigar	Búsqueda de nuevos proveedores a través de contactos de confianza. Alianzas estratégicas con locales ya conocidos	Estudiar previamente al proveedor
R. Competencia	Riesgo competidores con mismo concepto	RIESGO MEDIO	Aceptar	Centrar una estrategia de posicionamiento y mejora continua. Apostar dentro de la organización por la innovación	Seguir el cumplimiento de objetivos en todos los departamentos y comprobar que se mantiene una cultura proactiva en la empresa y se hacen cambios en los procedimientos necesarios
	Riesgo integración vertical	RIESGO MEDIO	Mitigar	Buscar alianzas con empresas potentes para minimizar el impacto y aumentar el know-how de DAHEIM	Analizar periódicamente el mercado y competidores potenciales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 2

	Riesgo	Clasificación	Estrategia	Tratamiento	Control
R. Financieros	Riesgo impago clientes	RIESGO INTOLERABLE	Transferir	Analizar en detalle al cliente. También se puede intentar acordar con los bancos o entidades de crédito realizar operaciones de factoring sin recurso (para el descuento de facturas, es decir, cobro inmediato de facturas sin reclamos hacia la empresa)	Seguimiento y control por parte del departamento de contabilidad de la emisión correcta y a tiempo de las facturas y del cobro de las mismas íntegramente a tiempo
	Riesgo aumento coste deuda	RIESGO ACEPTABLE	Aceptar	Contratar asesoramiento financiero especializado para buscar los mejores tipos de interés en los productos financieros	Estudiar los tipos de intereses y hacer comparativas por el departamento financiero
	Riesgo alto endeudamiento	RIESGO INTOLERABLE	Mitigar	Controlar detalladamente el fondo de maniobra por el responsable financiero y los niveles/límites de deuda deseada	Controlar que la deuda pedida a entidades financieras no excede los límites establecidos por la empresa
	Riesgo de falta de liquidez	RIESGO INTOLERABLE	Mitigar	Revisar el calendario de cobros y pagos e intentar renegociar en caso necesario para evitar pagar antes que cobrar	Monitorizar el calendario de cobros y pagos en todo momento por el departamento financiero
	Riesgo de inflación	RIESGO INTOLERABLE	Mitigar	Intentar negociar y cerrar todas las compras lo antes posible con proveedores y otros subcontratistas	Seguimiento continuo de los cambios de ratios y desviaciones según las previsiones por parte del Dpto. financiero y de compras, según contratos
R. Legislativos	Cambio Ley de la Vivienda	RIESGO MEDIO	Mitigar	Leer detenidamente el BOE una vez aprobada la normativa y elaborar planes de acción	Revisar las modificaciones que puedan realizarse en esta norma
	Cambio normativa laboral	RIESGO MEDIO	Mitigar	Prever partida de contingencias. El Dpto. de recursos humanos debe estar al día de las últimas noticias en materia laboral, ver noticias y hablar con otros expertos del sector	Asegurar que la previsión de contingencias es suficiente
	Cambio normativa CTE	RIESGO MEDIO	Aceptar	Preparar planes de formación y adaptación del equipo técnico para aprender las modificaciones lo más rápido posible	Controlar la asistencia a las clases de formación, conferencias, etc.
	Cambio políticas fiscales	RIESGO MEDIO	Mitigar	Mitigar el riesgo a través del seguimiento de la actualidad en política legal del país y consultar con empresa especializada en fiscalidad	Seguimiento y consulta de posibles cambios en la política legal del país. Asesoramiento legal de una empresa especializada

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 3

	Riesgo	Clasificación	Estrategia	Tratamiento	Control
R. Tecnológicos	Riesgo ciberataque	RIESGO ACEPTABLE	Aceptar	Contratar una red de seguridad en las plataformas más vulnerables o con información más sensible	Pedir informes de seguimiento a la empresa contratante de: intentos de ataques, ataques parados, vulnerabilidad de la plataforma, etc.
	Riesgo pérdida información	RIESGO MEDIO	Aceptar	Contratar un servicio de I.T. que sea capaz de tener backups de archivos de la empresa	Mantener un control exhaustivo de la información más importante y confidencial y mantener los contratos actualizados
	Riesgo coste adaptación tecnológica	RIESGO MEDIO	Aceptar	Prever una partida de tecnología y digitalización en el presupuesto anual	Controlar por el Dpto. financiero y el Dpto. correspondiente que la previsión de costes es utilizada para tal fin
	Riesgo dependencia tecnológica	RIESGO MEDIO	Mitigar	Estar al día de las últimas tendencias digitales, suscribirse a comunidades digitales donde se comparta información para conocer más herramientas y marcas distintas	Asegurar las suscripciones mensuales y que el encargado revise, lea o acuda a eventos promocionales
R. Humanos	Riesgo concentración de know-how	RIESGO MEDIO	Mitigar	Promover dentro de la empresa una cultura más abierta donde se compartan ideas y conocimientos. Además, tener en la base de datos y en la agenda de contactos perfiles profesionales	Elaborar charlas para promover el trabajo en equipo y realizar cuestionarios periódicos entre los empleados. Se encargará el Dpto. de recursos humanos
	Riesgo de baja productividad por contratación	RIESGO ACEPTABLE	Aceptar	Se prevee una partida de contingencia en el presupuesto. Además las personas encargadas de formar y ayudar en la aclimatización al nuevo entorno de trabajo serán siempre los mismos responsables	Hacer controles mediante KPI's sobre productividad, tiempos de formación y periodos de adaptación entre otros. Controlar la organización de los recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 4

	Riesgo	Clasificación	Estrategia	Tratamiento	Control
R. Humanos	Riesgo bajas empleados	RIESGO ALTO	Mitigar / Transferir	Mitigar mediante la elaboración de un adecuado plan de seguridad y salud. Implantar y gestionar las acciones preventivas del plan en todas las fases del proyecto, especialmente en las fases de diseño y construcción. Contratar pólizas de seguro y salud en los casos de mayor siniestralidad. Realizar auditorías	Realizar seguimientos periódicos de supervisión por el departamento de seguridad y salud y asegurarse que todo el mundo (incluidas subcontratas) conocen el plan y lo están cumpliendo debidamente. En caso de encontrar desviaciones, tomar medidas al respecto aunque implique detener el desarrollo del proyecto
	Riesgos materia seguridad y salud	RIESGO MEDIO	Mitigar	Estudiar previamente el proyecto en términos de seguridad y salud y si es los costes de estos son equiparables a la rentabilidad	Hacer un seguimiento de los costes implantados en los proyectos y de las posibles modificaciones que puedan surgir
R. Organizativos	Riesgo complejidad en coordinación	RIESGO INTOLERABLE	Mitigar	Planificar y organizar los recursos humanos detalladamente. Aplicar principios LEAN, como el Last Planner System con sesiones pull planning e intermedias	Controlar la comunicación efectiva entre departamentos y proveedores en las sesiones planeadas. Comprobar el jefe de obra los trabajos terminados conforme a la programación
	Riesgo falta estructuración en crecimiento	RIESGO MEDIO	Mitigar	Contratar asesoramiento externo especializado	Comprobar los ratios de solvencia, liquidez y rentabilidad por el Dpto. financiero
	Riesgo ejecución EPC	RIESGO INTOLERABLE	Mitigar	Prever una partida de contingencias y un estudio de presupuesto y programación muy exhaustivo antes de presentar al cliente	Hacer seguimientos de obra. Controlar periódicamente la programación y desviaciones de presupuesto por el Dpto. de producción. Tomar medidas correctoras o preventivas cuando se produzcan desviaciones

Fuente: Elaboración propia

5.11.4. Justificación de las medidas correctoras

Tras aplicar las diferentes estrategias de control y seguimiento en los riesgos identificados, se propone una escala de medición para justificar las medidas correctoras aplicadas.

La fórmula de justificación de esa medida relaciona el índice del riesgo (anteriormente desarrollado), el grado de corrección según el porcentaje en el que se ha podido reducir el riesgo y el factor de coste de aplicar dichas medidas. Tal y como se definen los diferentes valores según muestran las tablas a continuación:

Tabla 58: Grado de corrección del riesgo según % de reducción

Grado de Corrección (GC)		Valor
Riesgo eliminado al 100%	GC1	1
Riesgo reducido al 75%	GC2	2
Riesgo reducido del 50% al 75%	GC3	3
Riesgo reducido del 25% al 50%	GC4	4
Riesgo reducido a menos del 25%	GC5	5

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de W. T. Fine

Tabla 59: Factor de coste según el coste de aplicación de la medida correctora

Factor de Coste (FC)		Valor
Coste muy alto	FC7	10
Coste alto	FC6	6
Coste medio alto	FC5	4
Coste medio	FC4	3
Coste medio bajo	FC3	2
Coste bajo	FC2	1
Coste muy bajo	FC1	0.5

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de W. T. Fine

Finalmente, aplicado la fórmula por el método W. T. Fine se obtiene cómo de justificada está la medida adoptada para el riesgo.

Tabla 60: Justificación de la medida adaptada

Justificación de la medida correctora (J) $J = IR / (GC \times FC)$	Valor
Muy justificado	$J > 20$
Probable justificación	$10 < J < 20$
No justificado	$J < 10$

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de W. T. Fine

Tabla 61: Justificación de las medidas correctoras parte 1

	Riesgo	Clasificación	Grado de Correccion (GC)		Factor de Coste (FC)			J= IR / (GC x FC)		
R. Mercado	Riesgo de suministro de materiales	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste medio bajo	FC3	2	56.25	Muy justificado
	Riesgo menor demanda reformas	RIESGO ALTO	Riesgo reducido del 50% al 75%	GC3	3	Coste medio	FC4	3	27.78	Muy justificado
	Riesgo escasez mano de obra	RIESGO MEDIO	Coste bajo	FC2	1	Coste medio bajo	FC3	2	112.5	Muy justificado
R. Proveedores	Riesgo dependencia proveedores	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido del 50% al 75%	GC3	3	Coste medio bajo	FC3	2	12.5	Probable justificación
	Riesgo dificultad proveedores de confianza	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido a menos del 25%	GC5	5	Coste muy bajo	FC1	0.5	18	Probable justificación
R. Competencia	Riesgo competidores con mismo concepto	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido a menos del 25%	GC5	5	Coste bajo	FC2	1	30	Muy justificado
	Riesgo integración vertical	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido a menos del 25%	GC5	5	Coste bajo	FC2	1	10	Probable justificación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62: Justificación de las medidas correctoras parte 2

	Riesgo	Clasificación	Grado de Correccion (GC)		Factor de Coste (FC)			J= IR / (GC x FC)		
R. Financieros	Riesgo impago clientes	RIESGO INTOLERABLE	Riesgo eliminado al 100%	GC1	1	Coste medio alto	FC5	4	225	Muy justificado
	Riesgo aumento coste deuda	RIESGO ACEPTABLE	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste bajo	FC2	1	12.5	Probable justificación
	Riesgo alto endeudamiento	RIESGO INTOLERABLE	Riesgo eliminado al 100%	GC1	1	Coste bajo	FC2	1	450	Muy justificado
	Riesgo de falta de liquidez	RIESGO INTOLERABLE	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste bajo	FC2	1	500	Muy justificado
	Riesgo de inflación	RIESGO INTOLERABLE	Riesgo reducido a menos del 25%	GC5	5	Coste muy bajo	FC1	0.5	2400	Muy justificado
R. Legislativos	Cambio Ley de la Vivienda	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido del 25%	GC4	4	Coste muy bajo	FC1	0.5	90	Muy justificado
	Cambio normativa laboral	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste bajo	FC2	1	25	Muy justificado
	Cambio normativa CTE	RIESGO MEDIO	Riesgo eliminado al 100%	GC1	1	Coste bajo	FC2	1	90	Muy justificado
	Cambio políticas fiscales	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido del 25%	GC4	4	Coste bajo	FC2	1	11.25	Probable justificación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63: Justificación de las medidas correctoras parte 3

	Riesgo	Clasificación	Grado de Correccion (GC)		Factor de Coste (FC)			J= IR / (GC x FC)		
R. Tecnológicos	Riesgo ciberataque	RIESGO ACEPTABLE	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste bajo	FC2	1	12.5	Probable justificación
	Riesgo pérdida información	RIESGO MEDIO	Riesgo eliminado al 100%	GC1	1	Coste bajo	FC2	1	50	Muy justificado
	Riesgo coste adaptación tecnológica	RIESGO MEDIO	Riesgo eliminado al 100%	GC1	1	Coste medio bajo	FC3	2	45	Muy justificado
	Riesgo dependencia tecnológica	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste bajo	FC2	1	45	Muy justificado
R. Humanos	Riesgo concentración de know-how	RIESGO MEDIO	Riesgo eliminado al 100%	GC1	1	Coste muy bajo	FC1	0.5	300	Muy justificado
	Riesgo de baja productividad por contratación	RIESGO ACEPTABLE	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste medio bajo	FC3	2	7.5	No justificado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64: Justificación de las medidas correctoras parte 4

	Riesgo	Clasificación	Grado de Corrección (GC)		Factor de Coste (FC)			J= IR / (GC x FC)		
R. Humanos	Riesgo bajas empleados	RIESGO ALTO	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste medio alto	FC5	4	37.5	Muy justificado
	Riesgos materia seguridad y salud	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido al 75%	GC2	2	Coste muy bajo	FC1	0.5	150	Muy justificado
R. Organizativos	Riesgo complejidad en coordinación	RIESGO INTOLERABLE	Riesgo reducido del 50% al 75%	GC3	3	Coste medio	FC4	3	50	Muy justificado
	Riesgo falta estructuración en crecimiento	RIESGO MEDIO	Riesgo reducido del 50% al 75%	GC3	3	Coste medio	FC4	3	8.33	No justificado
	Riesgo ejecución EPC	RIESGO INTOLERABLE	Riesgo reducido del 50% al 75%	GC3	3	Coste muy bajo	FC1	0.5	1667	Muy justificado

Fuente: Elaboración propia

5.12. Plan Económico - Financiero

Una vez planteados los Planes Estratégicos y Operacionales, es necesario traducir toda esa información a números y así poder **comprobar la viabilidad** de la empresa que se plantea.

Para ello, se comienza analizando la situación financiera de la empresa Construcciones Palacios S.L. y los gastos fijos y variables que la nueva empresa DAHEIM deberá soportar durante los cinco años siguientes a su creación.

Tras este análisis de gastos, se determinará cuál será la **inversión inicial** necesaria y, con ello, la amortización del inmovilizado tanto tangible como intangible. Se estudiará cómo conseguir la **financiación necesaria** para llevar a cabo todo lo anterior.

Por último, se establecerá una planificación detallada de los estados financieros en una situación realista y se estudiarán dos situaciones diferentes a partir de ella, una optimista y otra pesimista.

5.12.1. Planteamiento estratégico financiero

Para poder definir un plan estratégico financiero para DAHEIM, es necesario primero describir la **situación económico-financiera de Construcciones Palacios**. Como se ha ido comentando a lo largo del Trabajo Fin de Máster, la empresa matriz se caracteriza por ser una empresa constructora de carácter tradicional, poco digitalizada y con unos activos un tanto obsoletos, que precisan de un plan de renovación urgente.

Tabla 65: Balance de Construcciones Palacios

	AÑO 0	%		AÑO 0	%
ACTIVO NO CORRIENTE	277,350	42.71%			
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3,007	0.46%			
Aplicaciones informáticas	3,007				
			PATRIMONIO NETO	197,856	30.47%
II. INMOVILIZADO MATERIAL	274,343	42.25%	Capital	30,000	
Terrenos y construcciones	234,824		Reservas	80,000	
Utensilios y herramientas	3,125		Resultado del ejercicio anterior	87,856	
Mobiliario	2,180				
Equipo informático	450		PASIVO NO CORRIENTE	30,000	4.62%
Maquinaria y vehículos	33,764		Deudas a largo plazo	30,000	
ACTIVO CORRIENTE	372,050	57.29%	PASIVO CORRIENTE	421,544	64.91%
Existencias	12,050		Deudas a corto plazo	6,000	
Tesorería	140,000		Proveedores	415,544	
Clientes	220,000				
TOTAL ACTIVO	649,400 €	100.00%	TOTAL PASIVO	649,400 €	100.00%

Fuente: Elaboración propia

a) Como **activos fijos**, la empresa cuenta con:

- **Oficina** de 120 m², comprada en el año 2001, situada en una zona céntrica de la ciudad, la cual presenta una imagen poco actualizada, y cuyo precio de adquisición fue **220.000 €**.
- **Mobiliario de oficina** un tanto anticuado que apenas se ha renovado desde el año 2001.
- **Equipos informáticos** prácticamente ya amortizados, claramente insuficientes para los retos digitales que marca la profesión hoy en día.
- **Almacén** para el acopio de materiales y herramientas en uso de 60 m², situado en el polígono Calonge, adquirido en el año 2003 por un valor de **80.000 €**.
- **5 vehículos** propios, adquiridos entre 2008 y 2015, con un valor contable actual de **33.764 €**.
- **Utensilios de trabajo, herramientas y maquinaria** propia que fue renovada en 2015.
- **Aplicaciones informáticas** un tanto obsoletas, que ralentizan los procesos y procedimientos del trabajo diario, con un valor de **1.200 €**.

b) Como **activos corrientes**, cuenta con:

- **Existencias** de materiales de construcción en stock (pavimentos, alicatados, sacos de mortero...), con un valor de **12.050 €**.
- **Tesorería** actual de **150.000 €**.
- Derechos de cobro de los **clientes** de **190.000 €**. No existe una planificación clara del vencimiento de los cobros de los clientes y no se establece un criterio, un plazo y una forma de pago estándar.

c) Como **patrimonio neto**, la empresa cuenta con:

- **Capital** aportado por el administrador único de la empresa de **30.000 €**.
- Unas **reservas** que ascienden a **100.000 €**.
- Un **resultado de los ejercicios anteriores** de **87.856 €**. La empresa no cuenta tampoco con una política de reparto de dividendos definida.

d) Como **pasivo**:

- **Deuda a largo plazo de 30.000 €**. No hay una planificación clara de deuda, se sigue una política de poco apalancamiento financiero. Con sólo la deuda justa y necesaria.
- **Deuda a corto de 6.000 €**, correspondiente a la cuota anual del préstamo en vigor.
- Obligaciones de pago a **proveedores de 375.544 €**. Tampoco hay una política de negociación definida con los proveedores, ni una planificación de estos pagos ni una forma de pago estándar.

Tabla 66: Cuenta de pérdidas y ganancias de Construcciones Palacios

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	%
Ingresos de explotación	2,310,000	100.00%
Coste de ventas	1,735,500	75.13%
Margen bruto	574,500	24.87%
Gastos de Personal	425,100	18.40%
Costes generales	70,807	3.07%
Otros costes	23,100	1.00%
EBITDA	55,493	2.40%
Amortizaciones	13,988	0.61%
EBIT	41,505	1.80%
Intereses	360	0.02%
EBT	41,145	1.78%
Impuestos	10,286	0.45%
BENEFICIO NETO	30,859 €	1.34%

Fuente: Elaboración propia

Si se analiza la última cuenta de Pérdidas y Ganancias de “Construcciones Palacios”, la situación tampoco es muy halagüeña:

- Posee una **facturación** de **2.310.000 €**, pero para el tipo de empresa y los recursos de los que dispone, debería estar en unos ingresos anuales superiores, aunque sí es una cantidad aceptable.
- Los **costes de ventas** están un tanto disparados, por encima del 75% y un valor de **1.735.000€**. Fruto de una deficiente gestión en la relación con los proveedores (se cuenta siempre con los mismos, y están acomodados) y, sobre todo, a una mala planificación de los presupuestos de obra, provocando muchos sobrecostes en la subcontratación.
- El **coste de personal** asciende a los **425.100 €**, suponiendo un 18,40% de la facturación total y unos **gastos generales** del **3%** y **otros costes** del **1%**. No hay exceso de personal,

simplemente los procesos y procedimientos implantados en la empresa no están actualizados ni optimizados. Por lo tanto, se duplican trabajos y hace que la gestión de los recursos no sea lo más eficiente.

- **Amortizaciones, intereses e impuestos** que conjuntamente suponen un **1%** de la facturación total y que son gastos totalmente necesarios y obligatorios.
- Restando todos los gastos anuales, se queda un **beneficio neto de 30.859 €**, que corresponde al 1,34% de la facturación anual. Demasiado riesgo para la obtención de un beneficio superfluo con respecto a los ingresos. Se precisa urgentemente de un plan económico para optimizar los recursos y llegar a tener unos beneficios anuales que al menos supongan el 5% de los ingresos.

Tabla 67: Activos inmovilizados materiales de Construcciones Palacios

CONSTRUCCIONES PALACIOS	PRECIO DE ADQUISICIÓN	AÑO DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	TOTAL AMORTIZADO EN 2021	VALOR CONTABLE EN 2021 (AÑO 0)
VEHÍCULOS						
Vehículo 1	19,500.00	2011	14	1,392.86	13,928.57	5,571.43
Vehículo 2	18,600.00	2009	14	1,328.57	15,942.86	2,657.14
Furgoneta 1	25,500.00	2008	14	1,821.43	23,678.57	1,821.43
Furgoneta 2	27,000.00	2011	14	1,928.57	19,285.71	7,714.29
Furgoneta 3	28,000.00	2015	14	2,000.00	12,000.00	16,000.00
SUBTOTAL	118,600.00 €	-	-	8,471.43 €	84,835.71 €	33,764.29 €
CONSTRUCCIONES						
Local oficina	220,000.00	2001	100	2,200.00	44,000.00	176,000.00
Almacén	80,000.00	2003	68	1,176.47	21,176.47	58,823.53
SUBTOTAL	300,000.00 €	-	-	3,376.47 €	65,176.47 €	234,823.53 €
MOBILIARIO						
Mobiliario	15,000.00	2001	20	750.00	15,000.00	-
Mobiliario	3,000.00	2011	20	150.00	1,500.00	1,500.00
Mobiliario	800.00	2018	20	40.00	120.00	680.00
SUBTOTAL	18,800.00 €	-	-	940.00 €	16,620.00 €	2,180.00 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS						
Equipos informáticos	8,400.00	2013	8	1,050.00	8,400.00	-
Equipos informáticos	1,200.00	2016	8	150.00	750.00	450.00
SUBTOTAL	9,600.00 €	-	-	1,200.00 €	9,150.00 €	450.00 €
ÚTILES Y HERRAMIENTAS						
Útiles y herramientas	8,000.00	2015	8	1,000.00	6,000.00	2,000.00
Útiles y herramientas	1,500.00	2019	8	187.50	375.00	1,125.00
SUBTOTAL	9,500.00 €	-	-	1,187.50 €	6,375.00 €	3,125.00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se ha comentado en el balance, la empresa cuenta con unos activos iniciales que prácticamente se encuentran amortizados y algunos muy obsoletos.

En el siguiente apartado se realizará una relación de aquellas inversiones necesarias para actualizar la imagen nueva de la empresa y dotarla de los recursos suficientes para ofrecer un servicio adecuado en el mercado actual.

5.12.2. Plan de inversión

En este apartado se establecerá un plan de inversiones para disponer de los recursos necesarios para el nuevo funcionamiento de DAHEIM, en base a las estrategias de mercado y estrategias de marketing establecidas, así como la manera en que se van a poder financiar estas inversiones.

Como se puede observar en la situación inicial, la empresa cuenta con una serie de activos que le han permitido desarrollar su actividad durante veinte años, pero no ha seguido un plan de inversión/financiación claro para poder anteponerse a situaciones complejas como las que ahora mismo atraviesa. Es decir, dispone de unos activos, pero estos se encuentran un tanto obsoletos y provocan que la empresa no esté en las mejores condiciones de competitividad.

Se detallan brevemente cada una de las **inversiones** que se realizarán para la transformación de Construcciones Palacios S.L. en DAHEIM:

a) Oficina:

Se dispone de un amplio local de 120 m², en el cual se realizará una reforma integral para adecuarlo a la imagen corporativa de DAHEIM. El coste de esta inversión supondrá de **72.000 €** (600 €/m²).

b) Mobiliario de oficina:

Para completar el cambio de imagen corporativa, se hace necesaria una renovación completa del mobiliario de oficina (mesas, sillas, estanterías...). La inversión en este apartado será de **11.550 €**.

c) Equipos informáticos:

Se propone la sustitución de todos los equipos informáticos para disponer de unos más adecuados que soporten los nuevos softwares que se implantarán, aparte de disponer de varias tablets y gafas de realidad virtual. La inversión en este apartado será de **23.400 €**.

d) Vehículos:

Ya se disponen de 5 vehículos, pero al añadir las funciones de comercial en la ciudad de Sevilla, se dispondrá de un nuevo vehículo por un coste de adquisición de **20.000 €**.

e) Maquinaria y herramientas de trabajo:

A pesar de que la empresa dispone de maquinaria de trabajo suficiente para el desempeño de las funciones del departamento de producción, se prevé una inversión anual de **2.000 €** destinados a renovación de útiles y herramientas de mano de trabajo (martillos, cinceles, hormigoneras, radiales, reglas, cubos...).

f) Aplicaciones informáticas:

Se incluyen todos los programas informáticos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Se encuentran incluidos en el importe del plan de marketing, con un valor de **8.875,86 €**.

Tabla 68: Tabla resumen Plan de Inversión

Inversión	Coste
Oficina	72.000,00 €
Mobiliario	11.550,00 €
Equipos informáticos	23.400,00 €
Vehículos	20.000,00 €
Maquinaria y herramientas	2.000,00 €
Aplicaciones informáticas	8.875,86 €
Total	137.825,86 €

Fuente: Elaboración propia

Para abordar las futuras expansiones se planea también adquirir otro vehículo al tercer año, para el comercial de Málaga y una furgoneta al quinto año para Las Palmas. Para ambas ciudades se ha decidido alquilar una oficina, pero aun así será necesaria también una pequeña inversión en mobiliario y equipos informáticos.

Esta inversión se amortizará según la vida útil de cada activo, siguiendo el criterio marcado por la *Agencia Tributaria Española*. Para ello se elabora un **Cuadro de Amortización**, que indicará la cuota anual de amortización, así como el valor contable del activo cada año que pasa.

Tabla 69: Cuadro de amortización de las inversiones de DAHEIM

DAHEIM	PRECIO DE ADQUISICIÓN	AÑO DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL
VEHÍCULOS				
Vehículo 3 Sevilla	20,000.00	2021	14	1,428.57
Vehículo 4 Málaga	20,000.00	2023	14	1,428.57
Furgoneta 4 Las Palmas	25,000.00	2025	14	1,785.71
SUBTOTAL	65,000.00 €	-	-	4,642.86 €
CONSTRUCCIONES				
Reforma oficina Sevilla	72,000.00	2021	10	7,200.00
SUBTOTAL	72,000.00 €	-	-	7,200.00 €
MOBILIARIO				
Mobiliario Sevilla	11,500.00	2021	20	575.00
Mobiliario Málaga	2,500.00	2023	20	125.00
Mobiliario Las Palmas	2,500.00	2025	20	125.00
SUBTOTAL	16,500.00 €	-	-	825.00 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS				
Equipos informáticos Sevilla	23,400.00	2021	8	2,925.00
Equipos informáticos Málaga	4,200.00	2023	8	525.00
Equipos informáticos Málaga	3,200.00	2025	8	400.00
SUBTOTAL	30,800.00 €	-	-	3,850.00 €
ÚTILES Y HERRAMIENTAS				
Útiles y herramientas	2,000.00	2021	8	250.00
SUBTOTAL	370,600.00 €	-	-	250.00 €

Fuente: Elaboración propia

5.12.3. Plan de financiación

En este apartado se va a determinar de dónde se van a obtener los fondos necesarios para hacer frente a la inversión realizada y a los pagos que irán surgiendo con el inicio de la actividad de DAHEIM.

A pesar de que Construcciones Palacios cuenta con una serie de activos y de fondos propios, se va a recurrir a la **financiación ajena mediante un préstamo** solicitado al banco, ya que se estima que el coste de la deuda es menor que la rentabilidad.

DAHEIM establecerá una política de apalancamiento financiero para poder acometer todas las operaciones de inversión previstas y poder hacer frente a los pagos del día a día. Este tipo de operaciones beneficia el largo plazo sin tener que comprometer los recursos propios de la empresa y permite desarrollar el plan de negocio según las previsiones establecidas.

La cantidad solicitada va a ser de **300.000 €** y el **tipo de interés** es del **6%** anual. El periodo de devolución se estima en **15 años** y se va a calcular con el método de amortización francés ofrecido por el banco, donde las cuotas son constantes cada año y los intereses van descendiendo a medida que se extingue la deuda.

En la siguiente tabla se muestra el **cuadro de amortización del préstamo**:

Tabla 70: Cuadro de amortización del préstamo

MÉTODO FRANCÉS					
Interés Anual					6%
Cuota	-	30,888.83 €			
AÑO	CUOTA	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	CAPITAL PENDIENTE
0	- €	- €	- €	- €	300,000.00 €
1	30,888.83 €	18,000.00 €	12,888.83 €	12,888.83 €	287,111.17 €
2	30,888.83 €	17,226.67 €	13,662.16 €	26,550.99 €	273,449.01 €
3	30,888.83 €	16,406.94 €	14,481.89 €	28,144.05 €	258,967.12 €
4	30,888.83 €	15,538.03 €	15,350.80 €	29,832.69 €	243,616.32 €
5	30,888.83 €	14,616.98 €	16,271.85 €	31,622.65 €	227,344.47 €
6	30,888.83 €	13,640.67 €	17,248.16 €	33,520.01 €	210,096.31 €
7	30,888.83 €	12,605.78 €	18,283.05 €	35,531.21 €	191,813.26 €
8	30,888.83 €	11,508.80 €	19,380.03 €	37,663.08 €	172,433.23 €
9	30,888.83 €	10,345.99 €	20,542.84 €	39,922.87 €	151,890.39 €
10	30,888.83 €	9,113.42 €	21,775.41 €	42,318.24 €	130,114.99 €
11	30,888.83 €	7,806.90 €	23,081.93 €	44,857.34 €	107,033.06 €
12	30,888.83 €	6,421.98 €	24,466.85 €	47,548.78 €	82,566.21 €
13	30,888.83 €	4,953.97 €	25,934.86 €	50,401.70 €	56,631.35 €
14	30,888.83 €	3,397.88 €	27,490.95 €	53,425.80 €	29,140.40 €
15	30,888.83 €	1,748.42 €	29,140.40 €	56,631.35 €	- €

Fuente: Elaboración propia

Además de esta financiación externa, la empresa contará en los siguientes años también con **reservas propias**, ya que un tercio del beneficio neto de cada año se mantendrá en la empresa.

5.12.4. Estados financieros previstos a cinco años

Se realizará una descripción de la planificación y evolución de los diferentes estados financieros, a lo largo de los 5 ejercicios que constituyen el plan de negocio y partiendo desde un **escenario realista**.

Para ello se ha comenzado analizando los **costes fijos** que tiene la empresa, según se ha planteado en los apartados 5.8. y 5.10. y su variación necesaria a través de las expansiones en los años 3 y 5.

Tabla 71: Gastos fijos por personal

SALARIOS	Sueldo B. Anual	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2	
		Ud.	Total	Ud.	Total	Ud.	Total
Gerente	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €
Técnicos	29,500.00 €	3	88,500.00 €	5	147,500.00 €	5	147,500.00 €
Diseño	25,000.00 €		- €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €
Interiorista	23,000.00 €		- €	1	23,000.00 €	1	23,000.00 €
Encargados de obra	25,000.00 €	3	75,000.00 €	3	75,000.00 €	3	75,000.00 €
Oficiales	18,900.00 €	9	170,100.00 €	9	170,100.00 €	9	170,100.00 €
Comercial	20,000.00 €		- €	1	20,000.00 €	1	20,000.00 €
Responsable admin.	25,000.00 €		- €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €
Administrativo	16,500.00 €	2	33,000.00 €	2	33,000.00 €	2	33,000.00 €
Marketing	16,500.00 €		- €	1	16,500.00 €	1	16,500.00 €
Community Manager	9,840.00 €		- €	1	9,840.00 €	1	9,840.00 €
Recursos Humanos	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €
SUBTOTAL	267,740.00 €	19	425,100.00 €	27	603,440.00 €	27	603,440.00 €

SALARIOS	Sueldo B. Anual	AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Ud.	Total	Ud.	Total	Ud.	Total
Gerente	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €
Técnicos	29,500.00 €	5	147,500.00 €	6	177,000.00 €	7	206,500.00 €
Diseño	25,000.00 €	1	25,000.00 €	2	50,000.00 €	2	50,000.00 €
Interiorista	23,000.00 €	1	23,000.00 €	1	23,000.00 €	1	23,000.00 €
Encargados de obra	25,000.00 €	3	75,000.00 €	4	100,000.00 €	5	125,000.00 €
Oficiales	18,900.00 €	9	170,100.00 €	10	189,000.00 €	11	207,900.00 €
Comercial	20,000.00 €	2	40,000.00 €	2	40,000.00 €	3	60,000.00 €
Responsable admin.	25,000.00 €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €
Administrativo	16,500.00 €	2	33,000.00 €	3	49,500.00 €	3	49,500.00 €
Marketing	16,500.00 €	1	16,500.00 €	1	16,500.00 €	2	33,000.00 €
Community Manager	9,840.00 €	1	9,840.00 €	1	9,840.00 €	1	9,840.00 €
Recursos Humanos	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €
SUBTOTAL	267,740.00 €	28	623,440.00 €	33	738,340.00 €	38	848,240.00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, hay un **fuerte incremento** de gastos por salarios con respecto a Construcciones Palacios, debido al aumento de empleados, especialmente en el área de Marketing y Diseño. Si bien es posible que al comienzo supongan un gasto demasiado elevado para los ingresos, se confía en su efecto a medio plazo, ya que ayudarán a captar clientes y posicionar a DAHEIM como referente en reformas *Llave en mano* entre los jóvenes.

A continuación, se desglosan también los **gastos fijos** relacionados con **suministros**, seguros y asesorías. Estos gastos no cambian mucho con respecto a los que tenía ya Construcciones Palacios, y solo sufren un **ligero incremento** al incorporar dos nuevas oficinas en Málaga y Las Palmas.

Tabla 72: Desglose de otros gastos fijos

	2%	2%	2%	2%	2%	2%
SUMINISTROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad	9,600.00	9,792.00	9,987.84	12,587.60	12,839.35	15,496.14
Agua	1,500.00	1,530.00	1,560.60	2,191.81	2,235.65	2,880.36
Internet	7,200.00	7,344.00	7,490.88	9,440.70	9,629.51	11,622.10
Limpieza oficina	4,800.00	4,896.00	4,993.92	7,493.80	7,643.67	10,196.55
SUBTOTAL	23,100.00 €	23,562.00 €	24,033.24 €	31,713.90 €	32,348.18 €	40,195.15 €

OTROS GASTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguros	30,000.00 €	30,600.00 €	31,212.00 €	36,836.24 €	37,572.96 €	43,324.42 €
Suscripción Licencias	3,007.39 €	8,875.86 €	9,053.38 €	9,234.44 €	9,419.13 €	11,637.86 €
Asesorías	18,000.00 €	18,360.00 €	18,727.20 €	19,101.74 €	19,483.78 €	19,873.45 €
Alquiler Oficinas	- €	- €	- €	5,400.00 €	5,400.00 €	9,000.00 €
Otros	19,800.00 €	20,196.00 €	20,599.92 €	21,011.92 €	21,432.16 €	21,860.80 €
SUBTOTAL	70,807.39 €	78,031.86 €	79,592.50 €	91,584.35 €	93,308.03 €	105,696.54 €

Fuente: Elaboración propia

Con esta información se ha hecho una **estimación del volumen de ventas** al que puede aspirar DAHEIM en sus primeros años y con los recursos de los que dispone. Teniendo en cuenta que, aunque sea una empresa de nueva creación, arrastra ya clientes y experiencia de Construcciones Palacios, por lo que realmente no empieza de cero.

Se parte de la base de que un **presupuesto medio de reforma integral** suele ser en torno a **80.000 €** de presupuesto, y que, DAHEIM dispone de tres técnicos y tres encargados de obra que permitirían llevar simultáneamente por lo menos tres obras en paralelo, de mes y medio de duración cada reforma.

Con estas estimaciones se pronostican unos ingresos en un escenario realista, que más adelante serán también adaptados a un escenario optimista y otro pesimista, para poder tener una visión más amplia del posible desempeño de DAHEIM.

Tabla 73: Cuenta de pérdidas y ganancias de DAHEIM

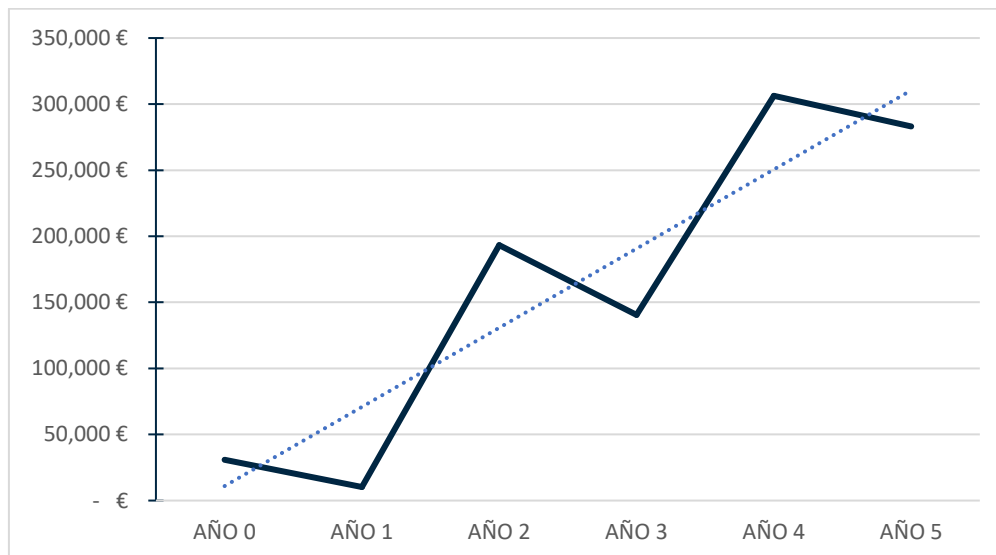
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%
Ingresos de explotación	2,310,000	100.00%	2,650,500	100.00%	3,210,000	100.00%
Coste de ventas	1,735,500	75.13%	1,905,000	71.87%	2,219,073	69.13%
Margen bruto	574,500	24.87%	745,500	28.13%	990,927	30.87%
Gastos de Personal	425,100	18.40%	603,440	22.77%	603,440	18.80%
Costes generales	70,807	3.07%	78,032	2.94%	79,592	2.48%
Otros costes	23,100	1.00%	23,562	0.89%	24,033	0.75%
EBITDA	55,493	2.40%	40,466	1.53%	283,861	8.84%
Amortizaciones	13,988	0.61%	24,566	0.93%	23,933	0.90%
EBIT	41,505	1.80%	15,900	0.60%	259,929	9.81%
Intereses	360	0.02%	2,213	0.08%	2,213	0.08%
EBT	41,145	1.78%	13,686	0.52%	257,715	9.72%
Impuestos	10,286	0.45%	3,422	0.13%	64,429	2.43%
BENEFICIO NETO	30,859 €	1.34%	10,265 €	0.39%	193,287 €	7.29%

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ingresos de explotación	2,310,000	100.00%	2,650,500	100.00%	3,210,000	100.00%	3,410,000	100.00%	3,850,000	100.00%	4,395,000	100.00%
Coste de ventas	1,735,500	75.13%	1,905,000	71.87%	2,219,073	69.13%	2,450,200	71.85%	2,555,200	66.37%	2,999,200	68.24%
Margen bruto	574,500	24.87%	745,500	28.13%	990,927	30.87%	959,800	28.15%	1,294,800	33.63%	1,395,800	31.76%
Gastos de Personal	425,100	18.40%	603,440	22.77%	603,440	18.80%	623,440	18.28%	738,340	19.18%	848,240	19.30%
Costes generales	70,807	3.07%	78,032	2.94%	79,592	2.48%	91,584	2.69%	93,308	2.42%	105,697	2.40%
Otros costes	23,100	1.00%	23,562	0.89%	24,033	0.75%	31,714	0.93%	32,348	0.84%	40,195	0.91%
EBITDA	55,493	2.40%	40,466	1.53%	283,861	8.84%	213,062	6.25%	430,804	11.19%	401,668	9.14%
Amortizaciones	13,988	0.61%	24,566	0.93%	23,933	0.90%	23,533	0.89%	20,211	0.76%	22,334	0.84%
EBIT	41,505	1.80%	15,900	0.60%	259,929	9.81%	189,529	7.15%	410,593	15.49%	379,334	14.31%
Intereses	360	0.02%	2,213	0.08%	2,213	0.08%	2,213	0.08%	2,213	0.08%	1,853	0.07%
EBT	41,145	1.78%	13,686	0.52%	257,715	9.72%	187,316	7.07%	408,379	15.41%	377,481	14.24%
Impuestos	10,286	0.45%	3,422	0.13%	64,429	2.43%	46,829	1.77%	102,095	3.85%	94,370	3.56%
BENEFICIO NETO	30,859 €	1.34%	10,265 €	0.39%	193,287 €	7.29%	140,487 €	5.30%	306,285 €	11.56%	283,110 €	10.68%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la evolución de la cuenta de resultados, se percibe como en los años en los que se realizan inversiones el porcentaje de beneficio neto baja, pero luego se recupera poco a poco, una vez superados esos costes iniciales. Esto es habitual que suceda en una **fase de crecimiento e inversión**.

Tabla 74: Evolución del beneficio neto



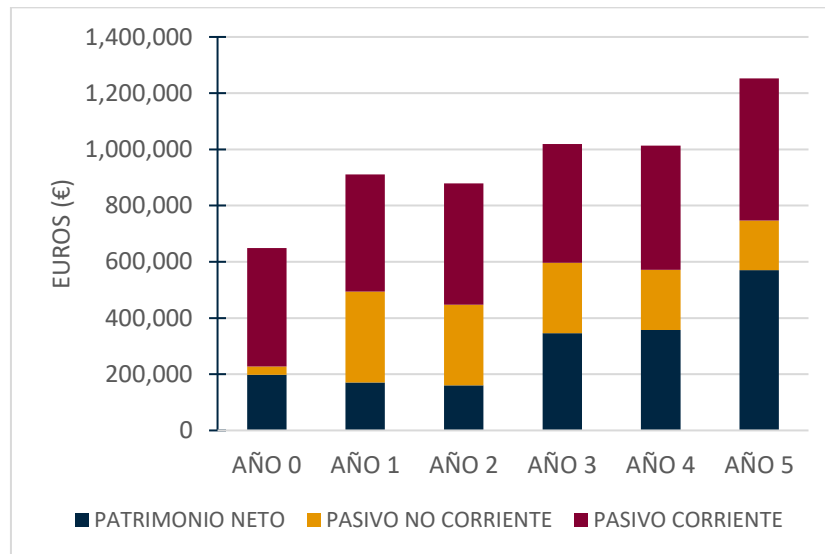
Fuente: Elaboración propia

Tabla 75: Balance de DAHEIM

	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%
ACTIVO NO CORRIENTE	277,350	42.71%	398,743	43.77%	374,811	42.65%
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3,007	0.46%	8,876	0.97%	8,876	1.01%
Aplicaciones informáticas	3,007		8,876		8,876	
II. INMOVILIZADO MATERIAL	274,343	42.25%	389,867	42.79%	365,935	41.64%
Terrenos y construcciones	234,824		303,447		292,871	
Utensilios y herramientas	3,125		3,938		2,500	
Mobiliario	2,180		13,490		12,725	
Equipo informático	450		23,700		20,625	
Maquinaria y vehículos	33,764		45,293		37,214	
ACTIVO CORRIENTE	372,050	57.29%	512,289	56.23%	504,026	57.35%
Existencias	12,050		32,548		2,623	
Tesorería	140,000		189,742		296,403	
Clientes	220,000		290,000		205,000	
TOTAL ACTIVO	649,400 €	100.00%	911,033 €	100.00%	878,836 €	100.00%
PATRIMONIO NETO	197,856	30.47%	170,144	18.68%	159,836	18.19%
Capital	30,000		30,000		30,000	
Reservas	80,000		109,285		119,572	
Resultado del ejercicio anterior	87,856		30,859		10,265	
PASIVO NO CORRIENTE	30,000	4.62%	324,000	35.56%	287,111	32.67%
Deudas a largo plazo	30,000		324,000		287,111	
PASIVO CORRIENTE	421,544	64.91%	416,889	45.76%	431,889	49.14%
Deudas a corto plazo	6,000		36,889		36,889	
Proveedores	415,544		380,000		395,000	
TOTAL PASIVO	649,400 €	100.00%	911,033 €	100.00%	878,836 €	100.00%
	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO NO CORRIENTE	379,344	37.23%	355,999	35.12%	369,438	29.49%
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	8,876	0.87%	8,876	0.88%	11,638	0.93%
Aplicaciones informáticas	8,876		8,876		11,638	
II. INMOVILIZADO MATERIAL	370,468	36.36%	347,123	34.24%	357,800	28.56%
Terrenos y construcciones	282,294		271,718		261,141	
Utensilios y herramientas	1,500		1,250		1,000	
Mobiliario	14,460		13,570		15,180	
Equipo informático	21,750		18,300		18,050	
Maquinaria y vehículos	50,464		42,286		62,429	
ACTIVO CORRIENTE	639,647	62.77%	657,732	64.88%	883,431	70.51%
Existencias	27,770		17,334		21,427	
Tesorería	126,877		200,398		177,004	
Clientes	485,000		440,000		685,000	
TOTAL ACTIVO	1,018,991 €	100.00%	1,013,731 €	100.00%	1,252,869 €	100.00%
PATRIMONIO NETO	346,280	33.98%	357,909	35.31%	570,535	45.54%
Capital	30,000		30,000		30,000	
Reservas	122,993		187,422		234,251	
Resultado del ejercicio anterior	193,287		140,487		306,285	
PASIVO NO CORRIENTE	250,222	24.56%	213,334	21.04%	176,445	14.08%
Deudas a largo plazo	250,222		213,334		176,445	
PASIVO CORRIENTE	422,489	41.46%	442,489	43.65%	505,889	40.38%
Deudas a corto plazo	36,889		36,889		30,889	
Proveedores	385,600		405,600		475,000	
TOTAL PASIVO	1,018,991 €	100.00%	1,013,731 €	100.00%	1,252,869 €	100.00%

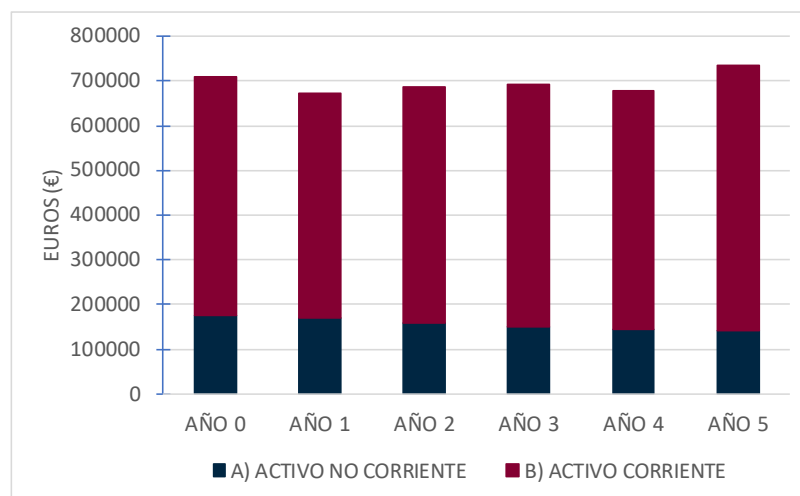
Fuente: Elaboración propia

Figura 73: Distribución del pasivo de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

Figura 74: Distribución del activo de DAHEIM



Fuente: Elaboración propia

a) **Ejercicio año 1:**

Este año es clave para DAHEIM. En él se acomete una **importante inversión** en activos para materializar el cambio de modelo de empresa.

Por ello, se observan grandes **aumentos** en el valor total del **activo**, debido:

- Por un lado, en el **activo inmovilizado**, donde se contratan **nuevos softwares** para el desarrollo de funciones del personal de la empresa (inmovilizado intangible), se realiza la

reforma del local, adecuándolo al nuevo concepto de *branding*, consiguiendo así una revalorización. También se dota de **mobiliario nuevo** y se realiza una inversión para la renovación de **equipos informáticos, utensilios, herramientas, maquinaria y vehículos**. (Todos estos datos, los sacamos del cuadro de amortización de la inversión, tabla 89.

- Por otro lado, en el **activo corriente**, se aumentan las **existencias**, al disponer de un stock anterior más los nuevos materiales usados en obra. La **tesorería** baja, debido a que se trata de un ejercicio con cambios significativos en la empresa, donde se realiza la inversión más importante del plan de negocio, y el flujo de caja de altos gastos, se verá afectado al no disponer todavía del volumen de negocio esperado. Los derechos de cobro de los **clientes** aumentarán, ya que se pretende aumentar el volumen de negocio en este año.

Con respecto al **pasivo**:

- El valor del **patrimonio neto** de la empresa disminuye, principalmente debido al **resultado del ejercicio anterior** (año 0). Un cambio significativo en este apartado es el establecimiento de una política de reparto de dividendos, en la que se decide repartir 2/3 del beneficio del ejercicio anterior para el accionista y el tercio restante destinarlo a **reservas** (tal y como muestra la siguiente tabla). Sin embargo, no se producen aumentos en el **capital social**.

En cuanto a la cuenta de resultados del ejercicio 1, se puede apreciar que se trata de un **año de transición**, en el que tras la gran inversión realizada se prevé un **aumento de facturación moderado**, de aproximadamente el **15%**. El **coste de ventas** disminuye con respecto al año anterior, ya que se automatizan y se optimizan los procesos de subcontratación de proveedores (72%), provocando un aumento en el **margen bruto** (28%). Los **costes de personal, gastos generales y amortizaciones** se elevan, al ampliar el personal propio de la empresa y los activos fijos. Al pedir un préstamo de 350.000 €, los **intereses** también suben con respecto al año anterior. Tras el pago de **impuestos**, queda un **beneficio neto** de 10.265 €, suponiendo el **0,39%** de la facturación total. Es una cantidad casi residual, pero como se ha comentado anteriormente es un año en el que se realiza una fuerte apuesta por el nuevo modelo de negocio.

b) Ejercicio año 2:

El año 2 se estima que sea un periodo de **prosperidad económica** tras la gran inversión realizada el año anterior.

No se observan grandes cambios en el valor total del **activo**, debido a:

- Por un lado, en el **activo inmovilizado**, se amortizan todas las adquisiciones del año anterior, según el cuadro de amortización de la inversión, tabla 89.
- Por otro lado, en el **activo corriente**, disminuyen las **existencias**, mientras que la **tesorería** y los derechos de cobro de los **clientes** aumentarán, gracias a la puesta en marcha del plan estratégico y de marketing.

Con respecto al **pasivo**:

- El valor del **patrimonio neto** sigue disminuyendo, principalmente debido al pobre **resultado del ejercicio anterior** (año 1). Las **reservas** aumentan con el 1/3 del beneficio retenido del año anterior y se sigue sin aumentar el **capital social**.
- La **deuda a largo** plazo disminuye al amortizarse un año del préstamo, y, por consiguiente, se mantiene la misma **deuda a corto plazo** que el año anterior. Con respecto a los **proveedores**, no hay cambios significativos, se mantienen los pagos a 90 días.

En cuanto a la cuenta de resultados del ejercicio 2, como se ha comentado anteriormente, se puede apreciar que se trata de un **año de progresión económica**, en el que se prevé un **aumento de facturación importante**, de aproximadamente el **21%** con respecto al año anterior, superando la barrera de los 3 millones de euros. El **coste de ventas** disminuye ligeramente con respecto al año anterior, ya que se siguen optimizando los procesos de subcontratación de proveedores (69%), provocando un aumento en el **margen bruto** (31%). Los **costes de personal, gastos generales y amortizaciones** se mantienen con respecto al ejercicio 1, al igual que los **intereses** financieros. Tras el pago de **impuestos**, queda un **beneficio neto** de 193.287 €, suponiendo el **7,29%** de la facturación total. Resultado por encima de la media del sector y que facilitará la inversión del año siguiente en una nueva ubicación.

c) **Ejercicio año 3:**

El ejercicio 3, se caracteriza por la incursión de la empresa en el mercado malagueño, realizando así una inversión comedita en activos, para disponer de los recursos necesarios para poder aumentar el volumen de negocio en esta ciudad.

Se aprecian ligeros cambios en el valor total del **activo**:

- Por un lado, en el **activo inmovilizado**, se siguen amortizando todas las adquisiciones del año 1, y se añade el valor de las nuevas inversiones para la sucursal en Málaga (vehículo, mobiliario y equipos informáticos) según el cuadro de amortización de la inversión, tabla 89.
- Por otro lado, en el **activo corriente**, aumentan las **existencias y los clientes**, debido al aumento de volumen de negocio en la nueva ubicación, mientras que la **tesorería** disminuye para hacer frente al aumento de gastos de personal y adquisiciones.

Con respecto al **pasivo**, se puede apreciar:

- El valor del **patrimonio neto** aumenta considerablemente, gracias al elevado **resultado del ejercicio anterior** obtenido durante el año 2). Las **reservas** aumentan con el tercio del beneficio retenido y el **capital social** sigue igual.
- La **deuda a largo** sigue disminuyendo al amortizarse otro año más del préstamo, y, por consiguiente, se mantiene la misma **deuda a corto plazo** que el año anterior. Con respecto a

los **proveedores**, sigue sin apreciarse cambios significativos, al mantenerse la misma estrategia de pagos.

Con respecto a la cuenta de resultados del ejercicio 3, se puede observar que se trata de un **año de estabilización y búsqueda de nuevas oportunidades en un nuevo mercado**. Se prevé un **aumento de facturación bastante moderado**, de aproximadamente el **6%** con respecto al año anterior. El **coste de ventas** aumenta ligeramente, al implantarnos en una nueva ciudad (72%), provocando una bajada en el **margen bruto** (28%). Los **costes de personal, gastos generales y amortizaciones** se elevan, al ampliar el personal propio de la empresa y los activos fijos. Los **intereses** siguen manteniéndose igual. Tras el pago de **impuestos**, queda un **beneficio neto** de 140.487 €, suponiendo el **5,30%** de los ingresos totales. Supone una bajada con respecto al año anterior, debido al aumento de costes, pero nos sigue situando en la media del sector.

d) Ejercicio año 4:

El ejercicio 4, se presenta con la misma dinámica del año 2, un periodo de progresión económica tras los esfuerzos realizados en las inversiones del año 1 y 3.

Se perciben los siguientes cambios en el valor del **activo**:

- En el **activo inmovilizado**, se siguen amortizando todas las adquisiciones del año 1 y 3, según el cuadro de amortización, tabla 89.
- Por otro lado, en el **activo corriente**, se estabilizan los valores de las **existencias y los clientes**, mientras que la **tesorería** aumenta al no tener que hacer frente al pago nuevo personal y adquisiciones.

Con respecto al **pasivo**, se puede apreciar:

- El valor del **patrimonio neto** se estabiliza, compensándose el aumento de las **reservas** con la disminución del **beneficio retenido** del año anterior. El **capital** social sigue igual.
- La **deuda a largo** y a **corto plazo** sigue la misma tónica de años anteriores, disminuyendo al amortizarse otro año más del préstamo. Con respecto a los **proveedores**, aumenta ligeramente su valor.

La cuenta de resultados del año 4, como hemos comentado anteriormente muestra una misma tónica que al año 2, donde se puede apreciar un **desarrollo económico positivo**. Se prevé un **aumento de facturación moderado**, del **13%** con respecto al año anterior, acercándonos a la barrera de los 4 millones de euros. El **coste de ventas** vuelve a disminuir, ya que se siguen optimizando los procesos de subcontratación de proveedores en la nueva ubicación (66%), produciendo un aumento en el **margen bruto** (33%). Los **costes de personal, gastos generales y amortizaciones** aumentan ligeramente, con la contratación de nuevos integrantes. Los **intereses** siguen manteniéndose. Tras el pago de **impuestos**, queda un **beneficio neto** de 306.285 €, suponiendo el **11,56%** de la facturación total. Resultado por encima de la media del sector y que facilitará la inversión del año siguiente en La Palmas.

e) Ejercicio año 5:

El ejercicio 5 sigue una dinámica similar al ejercicio 3 y se caracteriza por un nuevo salto del modelo empresarial hacia una nueva ubicación, esta vez en la ciudad de Las Palma. Por ello, una parte de los beneficios de años anteriores se dedican a dotar de recursos materiales y humanos a esta nueva sucursal.

Se aprecian ligeros cambios en el valor total del **activo**:

- En el **activo inmovilizado**, se siguen amortizando todas las adquisiciones del año 1 y 3, y se añade el valor de las nuevas inversiones para la sucursal en Las Palmas (vehículo, mobiliario y equipos informáticos) según el cuadro de amortización de la inversión, tabla 89.
- Por otro lado, en el **activo corriente**, aumentan las **existencias y los clientes**, debido al aumento de volumen de negocio en la nueva ubicación, mientras que la **tesorería** disminuye ligeramente para hacer frente al aumento de gastos de personal y adquisiciones.

Con respecto al **pasivo**, se puede apreciar:

- El valor del **patrimonio neto** aumenta considerablemente, gracias al elevado **resultado del ejercicio anterior** obtenido durante el año 4 y las **reservas**. El **capital social** sigue igual.
- La **deuda a largo y a corto plazo** sigue la misma tónica de años anteriores, disminuyendo al amortizarse otro año más del préstamo. Con respecto a los **proveedores**, aumenta ligeramente su valor.

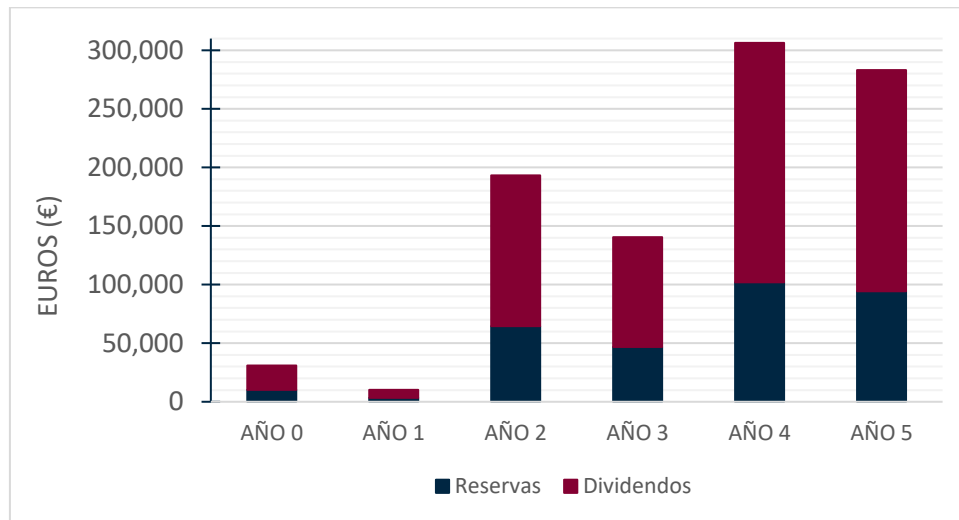
Con respecto a la cuenta de resultados del ejercicio 5, tras la estabilización del modelo en las ciudades de Sevilla y Málaga, se continúa la **búsqueda de nuevas oportunidades en un nuevo mercado**. Se prevé un **aumento de facturación moderado**, de aproximadamente el **14%** con respecto al año anterior. El **coste de ventas** aumenta ligeramente, al implantarnos en una nueva ciudad (68%), provocando una bajada en el **margen bruto** (32%). Los **costes de personal, gastos generales y amortizaciones** se elevan, al ampliar el personal propio de la empresa y los activos fijos. Los **intereses** siguen manteniéndose igual. Tras el pago de **impuestos**, queda un **beneficio neto** de 283.110 €, suponiendo el **10,68%** de los ingresos totales. A pesar de ser un año de inversión, los procesos y procedimientos cada vez están mejor implantados y la empresa puede continuar con un crecimiento positivo.

Tabla 75: Distribución de los beneficios netos

	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
BENEFICIOS NETOS	30,859 €	100%	10,265 €	100%	193,287 €	100%	140,487 €	100%	306,285 €	100%	283,110 €	100%
RESERVAS	10,286	33%	3,422	33%	64,429	33%	46,829	33%	102,095	33%	94,370	33%
DIVIDENDOS	20,572	67%	6,843	67%	128,858	67%	93,658	67%	204,190	67%	188,740	67%

Fuente: Elaboración propia

Figura 75: Distribución de dividendos y reservas



Fuente: Elaboración propia

5.12.5. Flujos de caja previstos a cinco años

En este apartado se hará un pronóstico de flujo de caja en base a los ingresos previstos y a los costes fijos que tiene DAHEIM. Para evitar tener caja negativa y comprometer la continuidad de la empresa es necesario analizar las **entradas y salidas de caja** que habrá mes a mes. Esto facilitará conocer la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas y si es realmente viable su crecimiento.

Para ello se ha utilizado los estados financieros (balance y cuenta de resultados) ya descritos en el apartado 5.12.4., así como los gastos fijos que tendrá la empresa. Se ha estimado los **cobros de clientes a 30 días**, por lo que la facturación emitida se desplaza un mes para efectuarse como entrada de caja. Los **pagos a proveedores** se producirán a **90 días**, por lo que las facturas recibidas se efectuarán como salidas de caja tres meses más tarde. Esto se puede observar en las Tablas 96 y 97 donde se muestra mes a mes las facturas emitidas y recibidas y cuándo afectarán a la tesorería.

Tabla 76: Ciclo de facturación y de entradas de caja por cobros de clientes

CICLO DE FACTURACIÓN							
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
NETO	200,000.00	84,334.09	108,429.55	144,572.73	156,620.45	168,668.18	216,859.09
IVA	20,000.00	8,433.41	10,842.95	14,457.27	15,662.05	16,866.82	21,685.91
TOTAL	220,000.00	92,767.50	119,272.50	159,030.00	172,282.50	185,535.00	238,545.00

Clientes COBROS A 30		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
ENTRADAS DE CAJA		220,000.00 €	92,767.50 €	119,272.50 €	159,030.00 €	172,282.50 €

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
253,002.27	265,050.00	277,097.73	289,145.45	245,765.91	263,636.36
25,300.23	26,505.00	27,709.77	28,914.55	24,576.59	26,363.64
278,302.50	291,555.00	304,807.50	318,060.00	270,342.50	290,000.00

JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
185,535.00 €	238,545.00 €	278,302.50 €	291,555.00 €	304,807.50 €	318,060.00 €	270,342.50 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77: Facturas a proveedores y salidas de caja

FACTURAS DE PROVEEDORES									
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
NETO	114,474.99	114,474.99	114,474.99	110,206.61	102,334.71	125,950.41	94,462.81	133,822.31	157,438.02
IVA	24,039.75	24,039.75	24,039.75	23,143.39	21,490.29	26,449.59	19,837.19	28,102.69	33,061.98
TOTAL	138,514.73	138,514.73	138,514.73	133,350.00	123,825.00	152,400.00	114,300.00	161,925.00	190,500.00

Proveedores	PAGOS A 90	SALIDAS DE CAJA						
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
		138,514.73 €	138,514.73 €	138,514.73 €	133,350.00 €	123,825.00 €	152,400.00 €	114,300.00 €

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
173,181.82	149,566.12	213,367.77	125,619.83	109,917.36	78,512.40
36,368.18	31,408.88	44,807.23	26,380.17	23,082.64	16,487.60
209,550.00	180,975.00	258,175.00	152,000.00	133,000.00	95,000.00

AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
161,925.00 €	190,500.00 €	209,550.00 €	180,975.00 €	258,175.00 €	1,940,544.20

Fuente: elaboración propia

Se ha tenido también en cuenta que el IVA generalizado por obras de reformas en España es del **10%** (aunque algunas facturas deban tener diferente IVA según a criterio de *Hacienda*), mientras que el IVA aplicado a materiales es del **21%**.

Dato importante a tener en cuenta, es la base imponible sobre los impuestos que se da en Las Palmas de Gran Canaria, la tercera ciudad de expansión de DAHEIM. Aunque a pesar de ser el 7% el Impuesto General Indirecto Canario por simplicidad en el ejercicio se tomó el 21% de IVA para todas las operaciones, si bien en la práctica habría que realizar la contabilidad de la parte de Las Palmas por separado, ya que tiene otro tipo de impuesto.

Con respecto a los salarios, se ha hecho un desglose del salario bruto (tal y como se muestra en la tabla 99) por los diferentes conceptos de **nómina bruta**, pagos a la **Seguridad Social** e **IRPF**, ya que su salida de caja no se produce siempre a la misma vez. Para el IRPF se ha tomado el 20% del salario mensual y su salida de caja se efectúa de forma trimestral. La **Seguridad Social** del trabajador se ha calculado con el 6% y la **Seguridad Social** de la empresa con el 30%. Estos pagos sí se realizan de forma mensual a mes vencido. Por ejemplo, en noviembre se paga el mes de octubre. Esto es por el mero hecho de cubrir cualquier inconveniente relativo a **Seguridad Social** hasta el último día del mes.

Tabla 78: Contribución mensual

SUELDOS Y SALARIOS						
14 pagas prorrateadas en 12 meses						
CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	20% SEG. SOCIAL TRABAJADOR	6% SEG. SOCIAL EMPRESA	30% SALARIO BRUTO
TOTAL	603,440.00 €	50,286.67 €	10,057.33 €	3,017.20 €	15,086.00 €	78,447.20 €

AÑO 0							
14 pagas prorrateadas en 12 meses							
CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	20% SEG. SOCIAL TRABAJADOR	6% SEG. SOCIAL EMPRESA	30% SALARIO BRUTO	IRPF ÚLTIMO TRIMESTRE
TOTAL	425,100.00 €	35,425.00 €	7,085.00 €	2,125.50 €	10,627.50 €	55,263.00 €	21,255.00 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 79: Desglose de salarios por contribuciones

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Nómina Bruta	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20
S.S Trabajador	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20
S.S Empresa	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00
IRPF	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33
Nómina Neta	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	941,366.40
	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	36,206.40
	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	181,032.00
	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	120,688.00
	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	603,440.00

Fuente: Elaboración propia

Además, se ha tenido en cuenta la liquidación del IVA entre el **soportado** y el **IVA repercutido**. El IVA es abonado trimestralmente cada día 20. Es decir, los meses de abril, julio, octubre, y la cantidad correspondiente al último trimestre del año, será efectiva el mes de enero del año siguiente.

Este concepto queda reflejado en el flujo de caja como salida o entrada de dinero según sea a pagar o devolver respectivamente. Ya que por simplicidad se ha elegido no compensar el IVA, de forma que cada movimiento contable será verdaderamente un movimiento en caja (sin ir a la cuenta de *Hacienda* en caso de que salga a devolver y se quiera compensar con otro trimestre.)

Tabla 80: Liquidación del IVA

LIQUIDACIÓN DE IVA						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
IVA Soportado a Prov.	24,039.75	23,143.39	21,490.29	26,449.59	19,837.19	28,102.69
IVA Repercutido	20,000.00	8,433.41	10,842.95	14,457.27	15,662.05	16,866.82
Diferencia	4,039.75	14,709.98	10,647.33	11,992.31	4,175.14	11,235.87
IVA a pagar/a devolver	-	-	-	-	-	-
IVA Acumulado	-	-	-	-	-	-

ENTRADA DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	- €	- €	- €	29,397.06	- €	- €

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
33,061.98	36,368.18	31,408.88	44,807.23	26,380.17	23,082.64	338,171.98
21,685.91	25,300.23	26,505.00	27,709.77	28,914.55	24,576.59	26,363.64
11,376.07	11,067.95	4,903.88	17,097.46	- 2,534.38	- 1,493.95	311,808.34
-	-	-	-	- 2,534.38	- 1,493.95	-
-	-	-	-	-	-	311,808.34

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO AÑO SIG.
27,403.33	- €	- €	27,347.91	- €	- €	13,069.13

Fuente: Elaboración propia

En adición, en los flujos de caja anuales se ha incluido la salida de caja por el pago de **impuesto de sociedades**. Este que al no estar fraccionado se efectuará en julio del año siguiente al cierre. Esta cantidad queda reflejada en la cuenta de pérdidas y ganancias de la tabla 93.

Además de todo lo ya comentado, se producirán salidas de caja por las inversiones realizadas (ya comentadas en el apartado 5.12.2.) y una entrada de caja por el préstamo concedido a comienzos del año, ya descrito en el apartado 5.12.3. La devolución de este préstamo en cuotas mensuales (calculadas en la Tabla 93) será también otra salida de caja a tener en cuenta.

Por último, se ha decidido pagar **dividendos** a los accionistas dos veces al año, en enero y julio. Estos dividendos, siempre que haya beneficios positivos y suficientes, serán dos tercios del beneficio por el ejercicio del año anterior y serán otra salida de caja. Su distribución a lo largo de estos cinco años se puede observar en la Tabla 101.

Tabla 81: Flujos de caja Año 1 DAHEIM

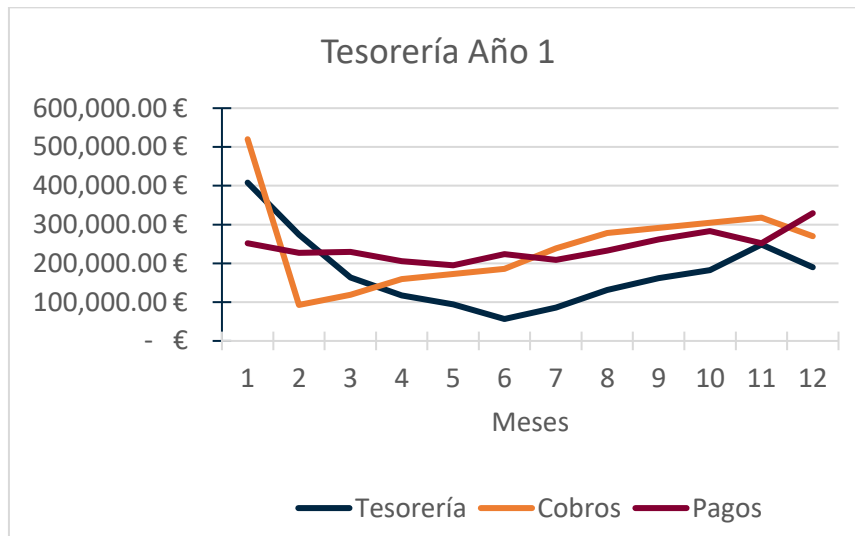
TESORERÍA INICIO DE MES	140,000.00 €	408,097.88 €	273,770.05 €	163,397.21 €	117,171.67 €	94,498.57 €
FLUJO DE CAJA AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Cobros	220,000.00	92,767.50	119,272.50	159,030.00	172,282.50	185,535.00
Pagos a Proveedores	138,514.73	138,514.73	138,514.73	133,350.00	123,825.00	152,400.00
IVA						
A pagar/devolver	1,384.20	-	-	29,397.06	-	-
Acumulado	-	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios						
Nómina Neta	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67
Retenciones						
IRPF	21,255.00	-	-	30,172.00	-	-
Seguridad Social						
SS Empresa	10,627.50	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00
SS Trabajador	2,125.50	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20
Impuestos						
De sociedades	-	-	-	-	-	-
Inversiones						
Inversiones	17,616.67	17,616.67	20,166.67	166.67	166.67	166.67
Financiación						
Cuota Préstamo	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07
Cobro Préstamo	300,000.00	-	-	-	-	-
Dividendos						
Pago a accionistas	10,286.18	-	-	-	-	-
Total cobros	520,000.00	92,767.50	119,272.50	159,030.00	172,282.50	185,535.00
Total pagos	251,902.12	227,095.34	229,645.34	205,255.54	194,955.60	223,530.60
Resultado del mes	268,097.88 €	134,327.84 €	110,372.84 €	46,225.54 €	22,673.10 €	37,995.60 €
TESORERÍA FINAL DE MES	408,097.88 €	273,770.05 €	163,397.21 €	117,171.67 €	94,498.57 €	56,502.97 €

56,502.97 €	86,276.33 €	131,523.23 €	161,447.63 €	182,750.44 €	248,704.84 €
--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
238,545.00	278,302.50	291,555.00	304,807.50	318,060.00	270,342.50
114,300.00	161,925.00	190,500.00	209,550.00	180,975.00	258,175.00
27,403.33	-	-	27,347.91	-	-
-	-	-	-	-	-
50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67
30,172.00	-	-	30,172.00	-	-
15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00
3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20
10,286.18	-	-	-	-	-
166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07
-	-	-	-	-	-
10,286.18	-	-	-	-	-
238,545.00	278,302.50	291,555.00	304,807.50	318,060.00	270,342.50
208,771.63	233,055.60	261,630.60	283,504.69	252,105.60	329,305.60
29,773.37 €	45,246.90 €	29,924.40 €	21,302.81 €	65,954.40 €	58,963.10 €
86,276.33 €	131,523.23 €	161,447.63 €	182,750.44 €	248,704.84 €	189,741.73 €

Fuente: Elaboración propia

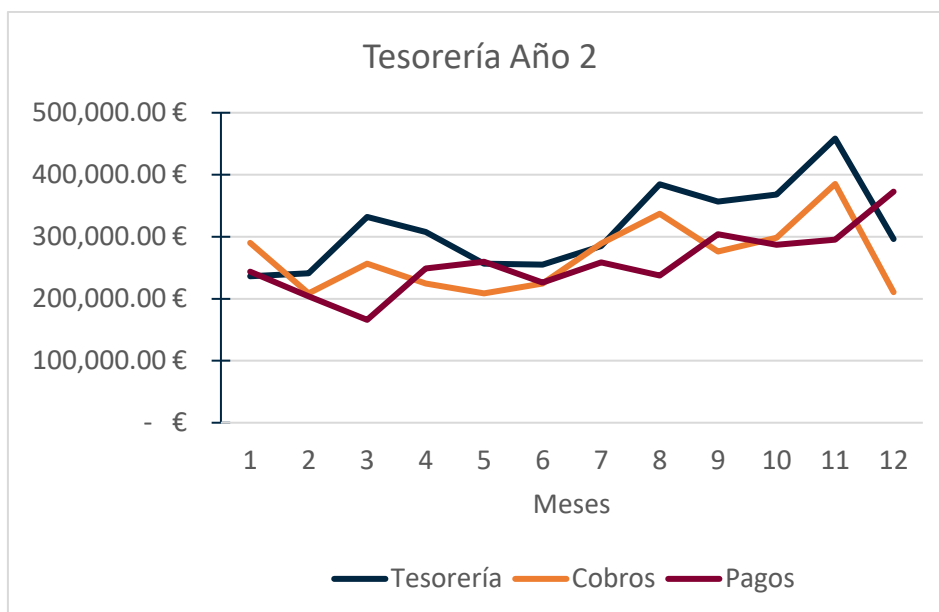
Figura 76: Evolución de los flujos de caja en el año 1



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Figura 59, DAHEIM sufre unos primeros meses debido a que la facturación de clientes es aún muy baja y sin embargo los costes fijos son ya elevados. Es a partir de junio cuando la empresa empieza a arrancar y el cobro a clientes toma una clara tendencia ascendente, logrando que el resultado del mes sea por fin positivo. Gracias a la tesorería inicial que disponía la empresa y al préstamo, DAHEIM consigue superar esta **fase inicial de arranque** sin problemas de caja negativa.

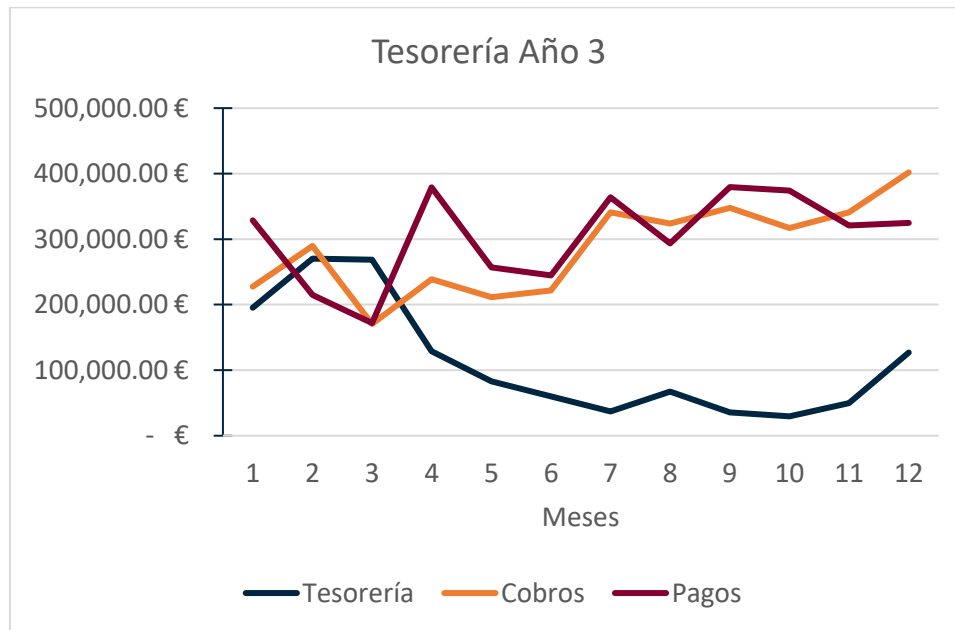
Figura 77: Evolución de los flujos de caja en el año 2



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 60, correspondiente a los flujos del año 2, DAHEIM obtiene una caja más estable y positiva durante todo el año, alcanzando su máximo en noviembre. Como se ha comentado en anteriores apartados, se trata de un año de progresión económica, fruto de las inversiones realizadas en el ejercicio anterior (marketing, personal, branding) y al aumento de facturación.

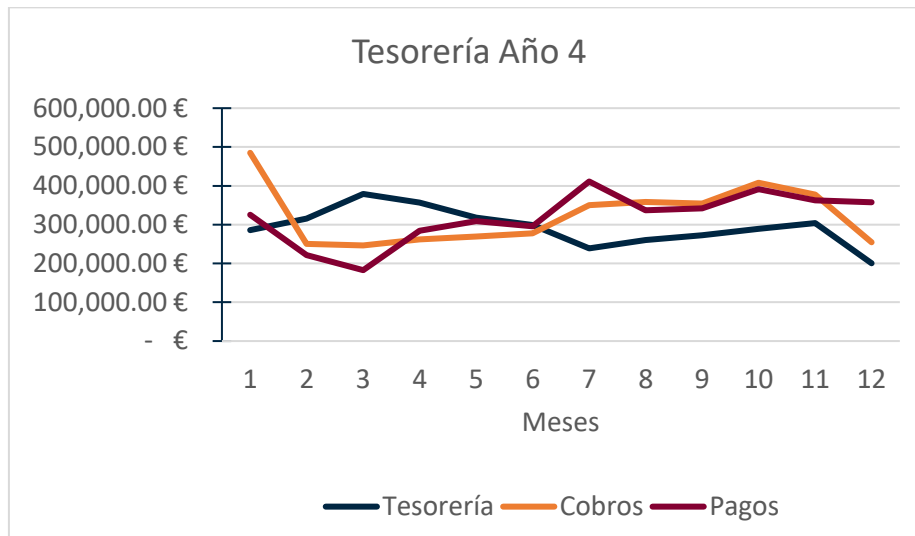
Figura 78: Evolución de los flujos de caja en el año 3



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 61, los flujos del año 3, a pesar de conseguir una facturación mayor debido a la consolidación del nuevo modelo y a tener unos cobros estables durante todo el año, la caja comienza a bajar debido a las inversiones realizadas en la nueva ubicación (Málaga). Al final de año, se observa una tendencia ascendente de recuperación.

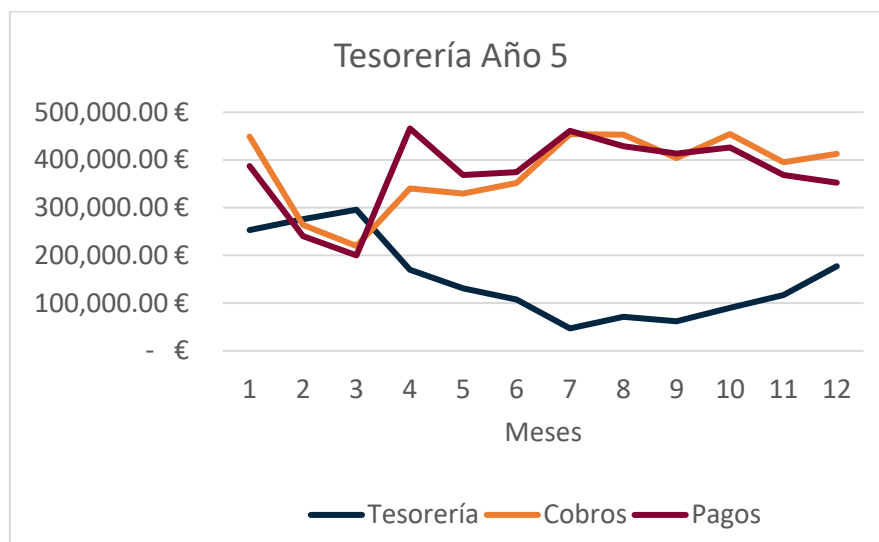
Figura 79: Evolución de los flujos de caja en el año 4



Fuente: Elaboración propia

La tesorería del año 4, como se puede apreciar en la figura 62, sigue una tónica similar al año 2, donde aumenta la facturación considerablemente, y se puede observar una caja bastante estable, con una tendencia lineal.

Figura 80: Evolución de los flujos de caja en el año 5



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 63, los flujos del año 5 son similares al año 1 y 3. A pesar de conseguir una facturación mayor con respecto a años anteriores, la caja se resiente debido a las inversiones realizadas en la nueva ubicación (Las Palmas), aunque a final de año, se observa una tendencia ascendente de recuperación.

5.12.6. Ratios y rentabilidad

Tras el pronóstico de los estados financieros de DAHEIM, es necesario evaluar una serie de ratios que van a permitir hacer un diagnóstico financiero y económico de la empresa. A continuación, se muestran los principales ratios y sus porcentajes interanuales.

Tabla 82: Ratios de DAHEIM

RATIOS	FÓRMULA	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2
FONDO DE MANIOBRA	ACTIVO C - PASIVO C	- 49.494 €	-	95.401 €	-293%	72.137 €
ROI	BAIT / ACTIVO TOTAL	6,39%	-	1,75%	-73%	29,58%
ROE	BN/RRPP	15,60%	-	6,03%	-61%	120,93%
Margen Ventas	(BAIT - I - T) / VENTAS	1,34%	-	0,39%	-71%	6,02%
Rotación	VENTAS / ACTIVO TOTAL	3,56	-	2,91	-18%	3,65
Endeudamiento	ACTIVO TOTAL / RRPP	3,28	-	5,35	63%	5,50
Coste de la deuda, Kd	G. FINANCIEROS / D. FINANCIERA	2,00%	-	1,23%	-39%	1,37%
Estructura de capital	DEUDA FINANCIERA / RRPP	0,18	-	2,12	1066%	2,03
Apalancamiento financier	(AT/RRPP)*(EBIT/EBT)	3,31	-	6,22	88%	5,55
LIQUIDEZ	ACTIVO C / PASIVO C	0,88	-	1,23	39%	1,17
TESORERÍA	TESORERÍA / PASIVO C	0,33	-	0,46	37%	0,69
ENDEUDAMIENTO	DEUDAS T / PASIVO T	69,53%	-	81,32%	17%	81,81%
CALIDAD DE LA DEUDA	DEUDAS A CORTO / DEUDAS T	0,93	-	0,56	-40%	0,60
SOLVENCIA	ACTIVO T / EXIGIBLE T	1,44	-	1,23	-14%	1,22

RATIOS	FÓRMULA	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%	MEDIA SECTOR
FONDO DE MANIOBRA	ACTIVO C - PASIVO C	217.158 €	201%	215.243 €	-1%	377.542 €	75%	> 0
ROI	BAIT / ACTIVO TOTAL	18,60%	-37%	40,50%	118%	30,28%	-25%	25,00%
ROE	BN/RRPP	40,57%	-66%	85,58%	111%	49,62%	-42%	13,40%
Margen Ventas	(BAIT - I - T) / VENTAS	4,12%	-32%	7,96%	93%	6,44%	-19%	6,00%
Rotación	VENTAS / ACTIVO TOTAL	3,35	-8%	3,80	13%	3,51	-8%	2,00
Endeudamiento	ACTIVO TOTAL / RRPP	2,94	-46%	2,83	-4%	2,20	-22%	-
Coste de la deuda, Kd	G. FINANCIEROS / D. FINANCIERA	1,54%	13%	1,77%	15%	1,79%	1%	< 6%
Estructura de capital	DEUDA FINANCIERA / RRPP	0,83	-59%	0,70	-16%	0,36	-48%	-
Apalancamiento financier	(AT/RRPP)*(EBIT/EBT)	2,98	-46%	2,85	-4%	2,21	-23%	>1
LIQUIDEZ	ACTIVO C / PASIVO C	1,51	30%	1,49	-2%	1,75	17%	1,50
TESORERÍA	TESORERÍA / PASIVO C	0,30	-56%	0,45	51%	0,35	-23%	0,50
ENDEUDAMIENTO	DEUDAS T / PASIVO T	66,02%	-19%	64,69%	-2%	54,46%	-16%	60,00%
CALIDAD DE LA DEUDA	DEUDAS A CORTO / DEUDAS T	0,63	5%	0,67	7%	0,74	10%	0-1
SOLVENCIA	ACTIVO T / EXIGIBLE T	1,51	24%	1,55	2%	1,84	19%	1,50

Fuente: Elaboración propia

a) Fondo de maniobra:

$$FM = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

El dinero es fundamental para la empresa y se mueve a través del FM por el que entra y sale. Es la parte de activo corriente que está financiado con recursos permanentes (a largo). Este concepto (contable y financiero) analiza la diferencia entre el dinero que tiene la empresa y lo que va a ser capaz de convertir en líquido en un año, y lo que tiene que pagar en ese mismo año. Si la diferencia es positiva (tiene más activos corrientes) significa que la empresa tiene suficientes fondos para atender los plazos a corto.

Es visible como Construcciones Palacios tenía problemas para hacer frente a sus obligaciones a corto, por su falta de gestión en los cobros y plazos y como tras la transformación a DAHEIM esto ha sido gratificadamente solucionado con sus nuevas políticas y plazos de pagos y cobros.

Sin embargo, hay que apuntar que un fondo de maniobra excesivamente alto como el del año 5, puede indicar que tiene demasiados fondos ociosos que podrían generar más rentabilidad si estuvieran invertidos adecuadamente. Por lo que a partir de aquí se destinarán esos activos a nuevas inversiones.

b) Rentabilidad económica:

$$ROI = \frac{BAIT}{ACTIVOS\ TOTAL}$$

Este ratio mide el beneficio/ganancia que obtiene la empresa por las inversiones efectuadas.

Se observa como en el año 0, que aún sigue siendo Construcciones Palacios, tiene una rentabilidad baja, lo cual tiene sentido viendo la trayectoria hasta ahora de la empresa. Es apreciable como la rentabilidad económica aumenta con el paso de los años gracias a las inversiones, siendo lógico que esta rentabilidad se vea mermada en los años en los que se producen nuevas inversiones (año 1, 3 y 5). Por lo que los datos son bastante favorables teniendo en cuenta el 25% de la media del sector.

c) Rentabilidad financiera:

$$ROE = \frac{BENEFICIO\ NETO}{RECURSOS\ PROPIOS}$$

La rentabilidad financiera o ROE según sus siglas en inglés de *Return on Equity* mide el beneficio que obtiene la empresa en relación a los recursos propios, sin contabilizar el endeudamiento de recursos ajenos. Indicando así la capacidad para generar valor para sus accionistas, es decir, la ganancia que estos obtienen por el capital que han invertido en la empresa.

A pesar de que el año 1 la rentabilidad para los accionistas (en este caso un único socio) es menor que el año anterior siendo aún Construcciones Palacios, por las razones obvias que vienen comentándose de la transformación de empresa, este tiene una tendencia al alza con importantes valores. Valores que se sitúan muy por encima de la media del sector de 13,40%.

d) Ratio de liquidez:

$$LIQUIDEZ = \frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$$

Mide la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo (máximo un año).

Lo ideal es que este ratio se encuentre entorno al 1,50, por lo que DAHEIM cumple con las expectativas de pago a corto plazo sin llegar a tener problemas de liquidez, aunque si es cierto que los dos primeros años van muy ajustados, se recuperan a partir del tercero.

e) **Ratio de tesorería:**

$$TESORERÍA = \frac{TESORERÍA}{PASIVO CORRIENTE}$$

El ratio de tesorería mide la capacidad que tiene DAHEIM de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo únicamente con su tesorería, es decir, con el activo más líquido que posee.

Debería situarse en torno al 0,50, y tras analizar los 5 años se hace visible como en algún año este ratio es algo inferior, por lo que se debe prestar especial atención a la tesorería y asegurarnos de que no sobrepasan los límites.

f) **Ratio de endeudamiento:**

$$ENDEUDAMIENTO = \frac{DEUDA TOTAL}{PASIVO TOTAL}$$

El endeudamiento es las obligaciones de pago que la empresa tiene contraída con un tercero, ya sea deuda financiera o con proveedores. Por lo que el ratio muestra la proporción de esa financiación ajena y los recursos propios de DAHEIM.

Lo idóneo es que se encuentre entre un 40%-60%, por lo que los valores anuales indican que la empresa tiene un excesivo endeudamiento en que solemos estar más endeudados que la media. Aunque se han puesto medidas al respecto que han hecho alcanzar un valor adecuado en el último año (5).

g) **Ratio de endeudamiento:**

$$ENDEUDAMIENTO = \frac{DEUDA TOTAL}{PASIVO TOTAL}$$

El endeudamiento es las obligaciones de pago que la empresa tiene contraída con un tercero, ya sea deuda financiera o con proveedores. Por lo que el ratio muestra la proporción de esa financiación ajena y los recursos propios de DAHEIM.

Lo idóneo es que se encuentre entre un 40%-60%, por los valores indican que DAHEIM posee un volumen de deuda excesivo. Al estar altamente apalancadas, mayor riesgo en relación con las operaciones de la empresa. Aunque se han puesto medidas al respecto que han hecho alcanzar un valor adecuado en el último año (5).

Su estructura de endeudamiento se divide en 46% a corto plazo y 36% a largo plazo.

h) Ratio de calidad de la deuda:

$$CALIDAD DE LA DEUDA = \frac{DEUDAS A CORTO}{DEUDAS TOTAL}$$

La calidad de la deuda es la proporción de deuda que tiene exigible a corto plazo, en comparación con la deuda de la empresa que vence a largo plazo.

Cuanto más alejados sean los plazos de vencimiento, mejor es la calidad de la deuda. El valor 0 en este ratio indica que todos los vencimientos se concentran a largo plazo y sería por tanto buena calidad, mientras que el 1 indica que todos los vencimientos son a corto plazo. Ya que interesa valores lo más próximo a 0, los resultados obtenidos indican que son mejorables. Estos valores son lógicos teniendo en cuenta la cantidad de proveedores tan altos que la empresa tiene, por lo que se debe prestar especial atención a ellos.

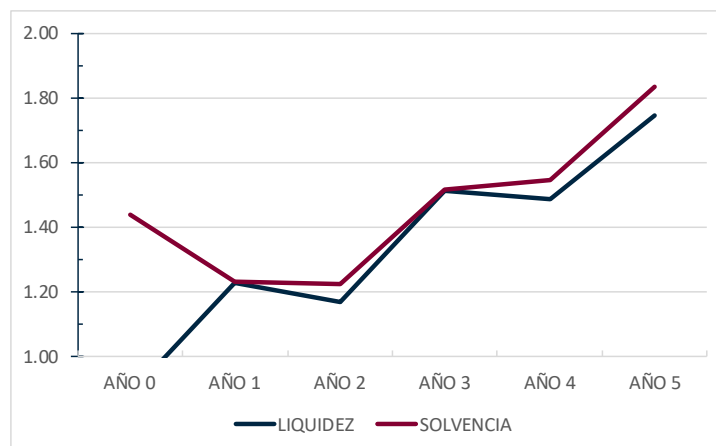
i) Solvencia

$$SOLVENCIA = \frac{ACTIVO TOTAL}{EXIGIBLE TOTAL}$$

La solvencia mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago, es decir, si tiene suficientes activos como para pagar todas sus deudas.

El resultado ideal sería 1,5 lo que se asemeja a los valores obtenidos en los años 3,4 y 5. A pesar de ser algo inferior a este valor en los dos primeros años, ello no indica que la empresa se encuentre en situación de inestabilidad durante este periodo de grandes cambios para DAHEIM.

Figura 81: Evolución de los ratios de liquidez y solvencia



Fuente: Elaboración propia

5.12.7. Análisis de la inversión. VAN y TIR

El Valor Actual Neto permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Los flujos de caja, hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual, mediante una **tasa de descuento**, todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial de modo que lo que se obtiene, es el valor actual neto del proyecto. Es un método que se utiliza para valorar inversiones en activos fijos. En este caso se podrá determinar si han sido rentables las inversiones realizadas para poder poner en marcha el negocio, tales como maquinaria, reforma del local, mobiliario, etc.

El VAN se considera que es adecuado si es **superior a cero**, se diría que la inversión realizada es rentable. El TIR o Tasa Interna de Rendimiento, es aquella tasa de actualización que hace que el valor actual neto sea cero. Es una medida de **rentabilidad relativa bruta del proyecto**. Si el valor es superior a cero y además **mayor que el coste de capital**, el proyecto es rentable, mientras que si es inferior no interesa y se debe rechazar.

Para el cálculo del VAN, se va a suponer una tasa de descuento o de actualización del **10%**, y un coste del préstamo del **6%**.

Tabla 83: Flujo de caja de inversión. VAN y TIR.

INVERSIÓN REALIZADA POR DAHEIM EN AÑO 1	109.700 €
TASA DE DESCUENTO	10%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio del período	30.859	10.265	193.287	140.487	306.285	283.110
(+) Amortizaciones	13.988	24.566	23.933	23.533	20.211	22.334
(-) Principal del préstamo	6.000	36.889	36.889	36.889	36.889	30.889
FLUJO DE CAJA	38.846,43 €	- 2.057,60 €	180.330,26 €	127.130,62 €	289.606,79 €	274.555,99 €

	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN	-109.700,00	2.058	180.330	127.131	289.607	274.556
25%	-109.700,00	514	45.083	31.783	72.402	68.639

*

VAN DE FLUJO	152.740,21 €
INVERSIÓN	- 109.700,00 €
VAN	43.040,21 €
TIR	21%

**Se ha cogido un 25% de los ingresos como resultado directo de la inversión como media, teniendo en cuenta que los primeros años será menor y los últimos mayor*

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 103 el VAN da un resultado positivo de + 24.715,52 euros, lo cual quiere decir que la inversión realizada en el año 1 sí resulta rentable. Si comparamos el TIR obtenido de 17% con el coste de la deuda, se puede concluir que, sin duda, la inversión realizada en DAHEIM cumple con las expectativas.

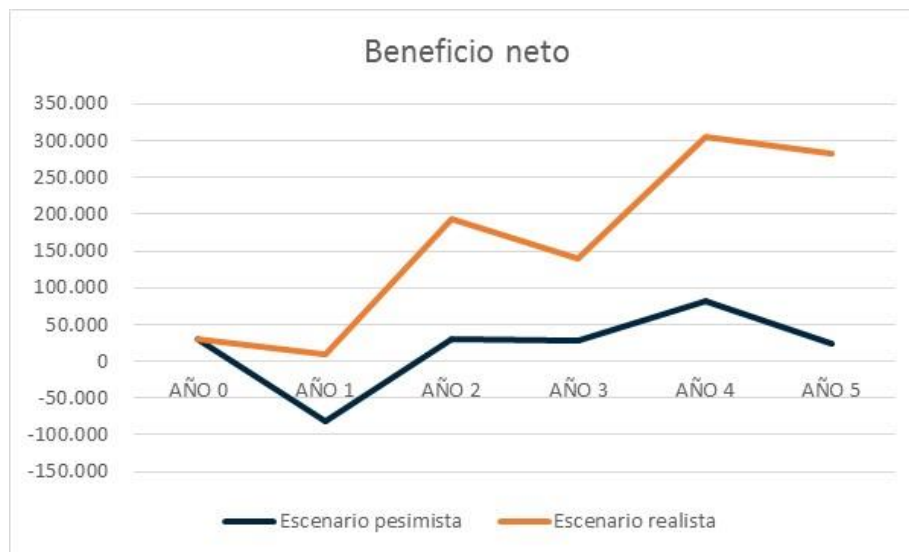
5.12.8. Análisis de escenarios pesimista y optimista

En este apartado se va a hacer una estimación de los estados financieros partiendo de dos escenarios alternativos al expuesto hasta ahora. Uno de ellos será un escenario pesimista, en el que DAHEIM no consigue captar el volumen de clientes esperado en esos primeros años y el otro un escenario optimista, en el que las predicciones de ventas superan lo calculado.

a) Escenario pesimista

En este escenario se parte de la premisa que DAHEIM necesita un período más largo para afianzarse en el mercado y no es hasta el año 4 que consigue aumentar los beneficios de forma significativa con respecto a lo que conseguía antes Construcciones Palacios. Como se comentará más adelante en el Plan de Contingencias, ante este escenario, DAHEIM retrasaría los planes de crecimiento a Málaga y esperaría a conseguir antes una estabilidad y mayor eficiencia en Sevilla que le permita ampliar a otra ciudad sin comprometer la sede original.

Figura 82: Evolución del beneficio neto en el escenario pesimista y realista



Fuente: Elaboración propia

Tabla 84: Cuenta de pérdidas y ganancias de DAHEIM en un escenario pesimista

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%
Ingresos de explotación (1)	2.310.000	100,00%	2.150.500	100,00%	2.510.000	100,00%
Coste de ventas	1.735.500	75,13%	1.526.855	71,00%	1.735.163	69,13%
Margen bruto	574.500	24,87%	623.645	29,00%	774.837	30,87%
Gastos de Personal (2)	425.100	18,40%	603.440	28,06%	603.440	24,04%
Costes generales (5)	70.807	3,07%	78.032	3,63%	79.592	3,17%
Otros costes (6)	23.100	1,00%	23.562	1,10%	24.033	0,96%
EBITDA	55.493	2,40%	-81.389	-3,78%	67.771	2,70%
Amortizaciones (7)	13.988	0,61%	24.566	1,14%	23.933	1,11%
EBIT	41.505	1,80%	-105.955	-4,93%	43.839	2,04%
Intereses (8)	360	0,02%	2.213	0,10%	2.213	0,10%
EBT	41.145	1,78%	-108.169	-5,03%	41.625	1,94%
Impuestos (9)	10.286	0,45%	-27.042	-1,26%	10.406	0,48%
BENEFICIO NETO (10)	30.859	1,34%	-81.126	-3,77%	31.219	1,45%

AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
2.810.000	100,00%	3.150.000	100,00%	3.360.000	100,00%
2.000.200	71,18%	2.155.200	68,42%	2.309.200	68,73%
809.800	28,82%	994.800	31,58%	1.050.800	31,27%
623.440	22,19%	738.340	23,44%	848.240	25,25%
91.584	3,26%	93.308	2,96%	105.697	3,15%
31.714	1,13%	32.348	1,03%	40.195	1,20%
63.062	2,24%	130.804	4,15%	56.668	1,69%
23.533	1,09%	20.211	0,94%	22.334	1,04%
39.529	1,84%	110.593	5,14%	34.334	1,60%
2.213	0,10%	2.213	0,10%	1.853	0,09%
37.316	1,74%	108.379	5,04%	32.481	1,51%
9.329	0,43%	27.095	1,26%	8.120	0,38%
27.987	1,30%	81.285	3,78%	24.360	1,13%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los flujos de caja de la Figura 104 de este escenario pesimista, el préstamo de 300.000 € no sería suficiente para impedir una caja negativa en algunos meses del primer año. En este caso sería conveniente valorar solicitar una línea de crédito que permitiese a DAHEIM disponer de una determinada cantidad de dinero para estos meses puntuales.

Figura 83: Flujo de caja en el año 1 del escenario pesimista



Fuente: Elaboración propia

b) Escenario optimista:

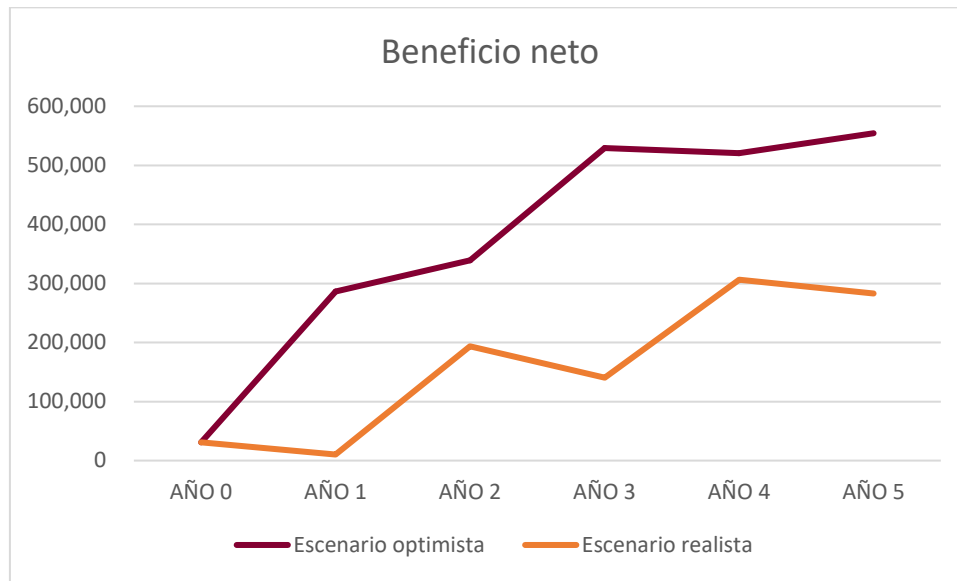
Este escenario se basa en que DAHEIM supere las expectativas y consiga una mayor facturación. Manteniendo el organigrama propuesto en el apartado 5.10., se considera que en el mejor de los escenarios el máximo de obras que la empresa podría ejecutar serían **48 obras al año**, teniendo en cuenta que la empresa dispone de **3 grupos de trabajo** y que podrían llevar dos obras en paralelo. Una obra de reforma integral suele tener una duración media de mes y medio y coste medio de 80.000 €. Con estos datos se llega a un **techo hipotético** de 3.840.000 € de facturación en el primer y segundo año.

En el año 3 y 4 DAHEIM aumentaría su personal a un cuarto equipo de trabajo con otro encargado técnico para ejecutar los nuevos proyectos en Málaga. Siguiendo con la misma hipótesis anterior, esto significaría que, en el mejor de los casos, este equipo podría ejecutar **16 obras más al año**, que a una media de 80.000 € al año supondría 1.280.000 € más de facturación.

Por último, el quinto año la empresa se expandiría a Las Palmas, formando ahí otro equipo de trabajo, que, siguiendo la misma lógica anterior supondría de nuevo 1.280.000 € más de facturación, en el caso más favorable. En todas las situaciones se toma el coste de ventas en torno a 70%, que es la media del sector y que es complicado reducir de forma significativa.

En el caso de este escenario se debería estudiar la posibilidad de aumentar la plantilla en las sedes ya asentadas para poder asumir más obras, ya que queda patente que la estrategia de Marketing está resultando un éxito y DAHEIM está captando más clientes de los que puede asumir.

Figura 84: Evolución del beneficio neto en el escenario optimista y realista



Fuente: Elaboración propia

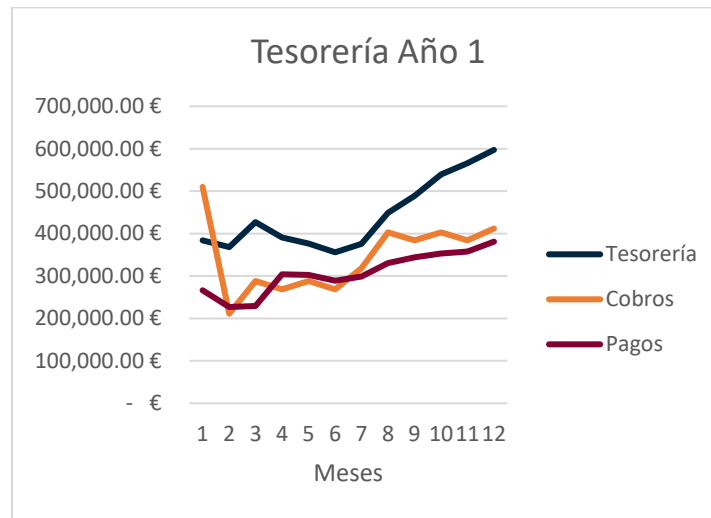
Tabla 85: Cuenta de pérdidas y ganancias de DAHEIM en un escenario optimista

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%
Ingresos de explotación (1)	2.310.000	100,00%	3.840.000	100,00%	3.840.000	100,00%
Coste de ventas	1.735.500	75,13%	2.726.400	71,00%	2.654.592	69,13%
Margen bruto	574.500	24,87%	1.113.600	29,00%	1.185.408	30,87%
Gastos de Personal (2)	425.100	18,40%	603.440	15,71%	603.440	15,71%
Costes generales (5)	70.807	3,07%	78.032	2,03%	79.592	2,07%
Otros costes (6)	23.100	1,00%	23.562	0,61%	24.033	0,63%
EBITDA	55.493	2,40%	408.566	10,64%	478.342	12,46%
Amortizaciones (7)	13.988	0,61%	24.566	0,64%	23.933	0,62%
EBIT	41.505	1,80%	384.000	10,00%	454.410	11,83%
Intereses (8)	360	0,02%	2.213	0,06%	2.213	0,06%
EBT	41.145	1,78%	381.786	9,94%	452.196	11,78%
Impuestos (9)	10.286	0,45%	95.447	2,49%	113.049	2,94%
BENEFICIO NETO (10)	30.859	1,34%	286.340	7,46%	339.147	8,83%

AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
5.120.000	100,00%	5.120.000	100,00%	6.400.000	100,00%
3.641.856	71,13%	3.539.456	69,13%	4.642.560	72,54%
1.478.144	28,87%	1.580.544	30,87%	1.757.440	27,46%
623.440	12,18%	738.340	14,42%	848.240	13,25%
91.584	1,79%	93.308	1,82%	105.697	1,65%
31.714	0,62%	32.348	0,63%	40.195	0,63%
731.406	14,29%	716.548	14,00%	763.308	11,93%
23.533	0,61%	20.211	0,53%	22.334	0,58%
707.873	18,43%	696.337	18,13%	740.974	19,30%
2.213	0,06%	2.213	0,06%	1.853	0,05%
705.660	18,38%	694.123	18,08%	739.121	19,25%
176.415	4,59%	173.531	4,52%	184.780	4,81%
529.245	13,78%	520.593	13,56%	554.340	14,44%

Fuente: Elaboración propia

Figura 85: Flujo de caja en el año 1 del escenario optimista con préstamo de 300.00 €

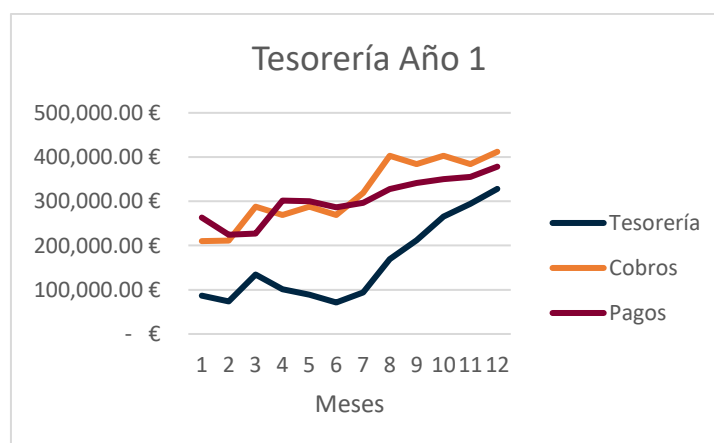


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 66, en este escenario optimista el flujo de caja da muy positivo, por lo que se podría considerar disminuir la cuantía del préstamo solicitado, que era de 300.000 euros o incluso no solicitar ningún préstamo. Obviamente dado que todo este escenario es basado en una predicción muy optimista de la situación, hay que tener en cuenta que no solicitar el préstamo podría suponer un riesgo muy elevado y habría que tener elaborado un plan de contingencias en caso de que la situación empeorase. Es por esto que se plantea en este caso disminuir el préstamo a una cifra de 100.000 euros a devolver en 10 años, lo cual ayudaría a DAHEIM en caso de imprevistos o de que los ingresos no siguieran la tendencia optimista.

Como se puede observar en la figura, en el escenario optimista, sería suficiente con la caja inicial de 140.000 euros aportada por Construcciones Palacios para superar el primer año sin caja negativa, pero se considera que es mejor solicitar un préstamo de 100.000 euros.

Figura 86: Flujo de caja en el escenario optimista SIN préstamo



Fuente: Elaboración propia

Figura 87: Flujo de caja en el escenario optimista CON préstamo de 100.000 €



Fuente: Elaboración propia

5.13. Plan de Contingencias

Un Plan de Contingencias plantea un conjunto de medidas a nivel estratégico, operativo, organizacional y de personal, que garantizan la continuidad de la empresa en caso de que se presente cualquier incidente o contratiempo que lo ponga en riesgo. Con ello, DAHEIM pretende anticiparse a posibles situaciones que afecten negativamente al desarrollo del negocio, de forma que ese impacto se minimice todo lo posible. Su objetivo es diseñar unos **procedimientos alternativos** a las condiciones operativas normales del negocio, de forma que el tiempo de reacción ante cualquier suceso sea el menor posible.

Para que este plan sea eficaz, es preciso investigar y analizar los distintos escenarios que pueden darse y desarrollar unos planes de actuación adecuados para cada uno de ellos. En el apartado 5.11 se ha realizado un análisis detallado de los riesgos específicos que pueden aparecer en el modelo de negocio. Sin embargo, en este plan se tratarán diversos escenarios más generales que puedan afectar al funcionamiento operativo de la empresa.

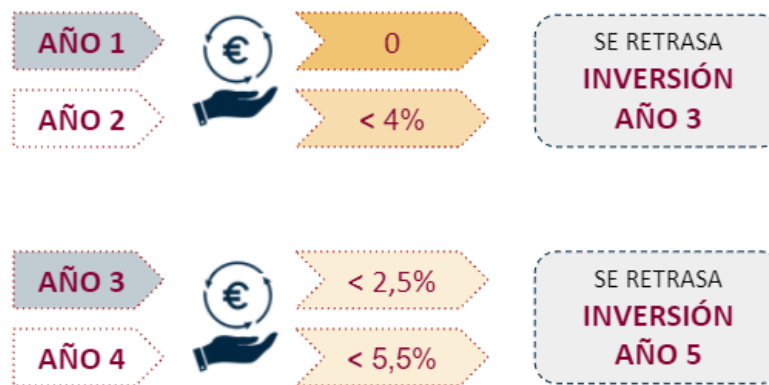
5.13.1. Ingresos por explotación inferiores a los previstos

El año 1 será clave para el éxito o fracaso del nuevo modelo de negocio, ya que marcará la pauta para las inversiones en años posteriores. Como se puede observar en el plan económico-financiero, se trata de un año con una **fuerte inversión en patrimonio inmovilizado** y una apuesta fuerte por la transformación del organigrama tradicional de la empresa, ampliando el personal en siete empleados más. Puede darse la coyuntura, por el motivo que sea, que el volumen de trabajo no alcance la meta deseada, preestablecida en las previsiones de ventas de la cuenta resultados.

Ante esta situación, que podría corresponder con el escenario pesimista descrito en el apartado 5.12.8., si se llega a un punto de no tener beneficios durante el ejercicio 1 y la previsión del ejercicio 2, supone unos beneficios por debajo del 4%, se retrasarán un año las inversiones previstas para el año 3 y 5. De la misma manera, si en el ejercicio 3, tras la implantación en la ciudad de Málaga, los beneficios son inferiores al 2,5% y/o la previsión del ejercicio 4 es inferior al 5,5%, se retrasará también un año la inversión del año 5 en Las Palmas.

Estas medidas se toman con la idea de afianzar primero el nuevo modelo de negocio en la ciudad de Sevilla, antes de realizar inversiones en las otras ciudades planteadas, Málaga y Las Palmas.

Figura 88: Plan de actuación en caso de bajos ingresos



Fuente: Elaboración propia

5.13.2. Aumento de costes de venta

Puede darse el caso que los costes de venta de DAHEIM aumenten considerablemente a lo largo de los años, ya sea por subida de precios de materiales y mano de obra, y/o presupuestos mal gestionados con grandes imprevistos en las obras, provocando sobrecostes en subcontratación y plazos.

Ante esta situación, aparte de conocer mensualmente los costes, desviaciones y porcentajes de beneficios individualmente de cada obra, se estudiarán también semestralmente aquellas obras que tengan un **beneficio inferior al 10%**, para intentar detectar qué problema específico de la obra está generando sobrecostes y qué se está pasando por alto y poner las medidas necesarias para mitigarlo.

Si se trata de un aumento de costes de materiales, como la situación general que se está viviendo actualmente, los precios base deben quedar actualizados para poder así reflejar ese aumento también en los ingresos de ventas e informar al cliente de ello.

Los costes de ventas, normalmente se sitúan en un 70% de los ingresos totales. En caso de superar los costes de ventas en un **75-80%**, se debe implantar la renovación del listado de proveedores de confianza y ampliar esa cartera, para así generar más competitividad entre ellos.

5.13.3. Problemas de tesorería

La tesorería es uno de los motores principales para el buen funcionamiento del plan de negocio. Se realiza una gran inversión en los ejercicios 1, 3 y 5 y se prevén unos costes de ventas y gastos fijos que suponen una media del 90% de los ingresos totales. Para afrontar todos estos pagos, se precisa tener un cashflow saneado y con la planificación suficiente para poder acometer todos estos gastos.

Para ello, se solicita un préstamo en el año 1, de 300.000 €, amortizable en 15 años, que permite acometer todas las inversiones y pagos de principios. En el caso de que durante el año 3 y 5, donde se acometen las siguientes inversiones para trasladar el modelo de negocio a las otras dos ciudades, no se disponga de los fondos suficientes para acometer estas inversiones, se puede solicitar otro préstamo con un valor máximo de 100.000 €, amortizable en otros 15 años. En el caso, que con el nuevo préstamo no sea suficiente, se debe retrasar las inversiones un año más, hasta tener saneado el flujo de caja.

Es importante realizar un análisis de los flujos de caja a futuro de la empresa antes de expandirse a una nueva ciudad, de manera que DAHEIM pueda prever posibles problemas de caja negativa y anticiparse mediante la solicitud de otro préstamo o una línea de crédito para esos meses puntuales.

5.13.4. Ventaja competitiva copiada por la competencia a menor coste

El sector de las reformas en un sector altamente competido, en el que cualquier pequeña diferenciación apreciada por los competidores es automáticamente copiada. DAHEIM corre por tanto el riesgo de que otras empresas no tan profesionalizadas implanten pequeños cambios o mejoras a un menor coste que el de esta y sean percibidos por los de clientes como un servicio similar al suyo.

El modelo de negocio está basado en la mejora continua y optimización de procesos y procedimientos que buscan la excelencia en el sector y ser percibidos como una empresa de alta calidad.

En la situación en la que la cuota de mercado baje un 3% con respecto a los competidores directos, se debe hacer una renovación del plan estratégico anual, estudiando el mercado y los competidores, e **identificando necesidades nuevas** de clientes, con el fin de poder tener acceso a nuevas oportunidades que presente el mercado. Puede darse el caso, que el mercado de las reformas de viviendas se sature por completo y se tenga que tomar la decisión de buscar alianzas estratégicas en otros sectores, como el *retail* y sector terciario.

5.13.5. Rentabilidades bajas en sucursales

El modelo de negocio actual plantea afianzar el plan en la ciudad de Sevilla y en el ejercicio 3 y 5 realizar incursiones en el mercado de Málaga y Las Palmas respectivamente, si se cumplen las previsiones establecidas.

Puede ocurrir que, una vez implantados en la ciudad de Málaga o Las Palmas, no se obtengan los ingresos previstos y se comprometa la rentabilidad de toda la empresa. Por ello, si durante los ejercicios 3 y 5, se llegara a una rentabilidad inferior al 10%, se tomará la decisión de reforzar las estrategias comerciales con personal de Sevilla, de ya demostrada eficacia, o, incluso, ampliar la plantilla. Se puede plantear también una rotación temporal de personal, de forma que el buen

funcionamiento de una sucursal pueda instaurarse en las otras y haya un mejor flujo de conocimientos y se comparta el *expertise*. Todo esto se haría con el fin de poner todos los esfuerzos en incorporar a DAHEIM en estos mercados y sacar adelante el plan estratégico preestablecido.

En el caso que estas rentabilidades comiencen una tendencia descendente durante los tres años posteriores, se debería replantear el cierre de alguna sucursal, para no arriesgar la supervivencia de toda la empresa.

6. CONCLUSIONES

En este último apartado se van a plasmar las conclusiones a la que se ha llegado en este plan de negocio tras todos los análisis e investigaciones realizadas en los apartados anteriores y cómo se han cumplido los objetivos marcados para este TFM. La transformación de una empresa constructora tradicional a una de reformas *Llave en mano* con un ambicioso planteamiento digital plantea, sin duda, muchos retos e incertidumbres. Para abordar estas cuestiones de forma más clara y metódica, se relacionarán los objetivos marcados para este TFM en el Capítulo 2 con las conclusiones que se han obtenido.

Tras el análisis de la situación actual del **mercado español de reforma y compraventa** de vivienda en España, que suponía el primer objetivo, se puede concluir que, pese al reciente parón que ha supuesto la crisis del coronavirus, el sector ha recuperado la buena tendencia que llevaba desde 2014. Tras el confinamiento, las reformas de vivienda han vivido un repunte, que suponen una gran oportunidad de negocio para DAHEIM. Además, se ha comprobado como las reformas integrales y el modelo *Llave en mano* son cada vez más demandadas, a pesar de no haber muchas empresas especializadas en ello.

Otro aspecto el que se ha profundizado es el segmento de cliente extranjero, que protagoniza cada vez más compraventas en España, especialmente en zonas costeras y suponen sin duda un claro nicho de mercado.

A toda esta situación hay que sumarle la importancia de los Fondos Europeos destinados a reforma residencial, que se reflejaba en el Objetivo 2 y que mediante el **Plan de Rehabilitación de Vivienda y Regeneración Urbana** destinarán hasta 2023 1.631 millones de euros a reformas energéticas de viviendas y que, sin duda, supondrán un fuerte impulso a la rehabilitación residencial en España. Cada comunidad autónoma tiene una asignación concreta y el acceso a ella por parte de los ciudadanos precisará de técnicos con conocimientos en la materia que les ayuden con la gestión y tramitación documentaria.

Todo esto ha permitido tener una idea clara de la situación del mercado y qué nichos y clientes pueden ser clave para DAHEIM. Es importante revisar estos datos de forma periódica para que la empresa pueda anticiparse ante nuevos cambios de mercado y reaccionar de forma proactiva.

El Objetivo 3 marcado para este TFM, suponía una investigación de la competencia en diversas ciudades. Tras un exhaustivo análisis de empresas similares en Sevilla, donde se analiza no solo la facturación y personal, sino también sus estrategias de captación y promoción, se puede concluir que existen bastantes empresas de tamaño medio, aunque más orientadas a obra de nueva construcción y retail. Se pretende, por tanto, aprovechar el **vacío existente** de constructoras con presencia en redes sociales para captar clientes en Sevilla y ganar mercado. Además, se plantea en tres años una expansión a Málaga, que, por cercanía y población, supone una gran oportunidad de negocio, especialmente en el orientado al sector de cliente extranjero.

El análisis de la competencia en Las Palmas, ha permitido concluir que no hay apenas empresas orientadas a las reformas residenciales *Llave en mano*, lo cual, unido a un mercado cada vez más creciente, confirma que una expansión geográfica a esa ciudad a medio plazo podría ser muy interesante para DAHEIM. Es fundamental que la diferenciación de la empresa esté siempre

presente en este crecimiento, para no perder la ventaja competitiva que la caracteriza frente a sus potenciales competidores. Para ello, se ha definido un Plan Estratégico y Plan de Marketing donde se desarrollan planes de acción específicos que cubren esos cinco años.

Este **crecimiento escalonado** en tres y cinco años necesita un plan minucioso de inversiones y viabilidad, ya que no debe afectar a la sede principal de Sevilla. Para ello se ha analizado la estructura de la empresa y los recursos humanos necesarios para la transformación de Construcciones Palacios a DAHEIM, como se marcaba en el Objetivo 7. Esto permite a la empresa conocer los costes fijos que tendría y hacer unas predicciones de flujo de caja a cinco años.

Estas estimaciones son importantes para saber la necesidad o no de un préstamo y su cuantía para evitar cajas negativas. Se concluye que, en un escenario realista, un **préstamo de 300.000 euros**, con devolución a 15 años, permitiría a DAHEIM realizar las inversiones necesarias para su puesta en marcha y cubrir **posibles desajustes en la caja** durante sus primeros años. El análisis de las rentabilidades y los ratios VAN y TIR de la inversión, demuestran que el modelo de empresa planteado sí es viable, alcanzando uno de los objetivos más importantes marcados para este trabajo.

Con la estructura de personal planteada de 27 empleados, así como los nuevos recursos digitales, se estima que es necesario un **mínimo de 29 obras al año** para soportar los gastos fijos de la empresa. Esto se considera una meta alcanzable, ya que no se aleja del volumen de ingresos que ya estaba teniendo anteriormente Construcciones Palacios. Además, teniendo en cuenta que DAHEIM contará con tres equipos de trabajo, supondría mensualmente tan solo 0,80 obras a cada equipo, lo que está muy por debajo de su capacidad de rendimiento.

Tabla 86: Punto de equilibrio DAHEIM

Costes Fijos	705.034
Precio venta unitario Reforma integral	80.000
70% Costes Variables	56.000
Punto de equilibrio	29,38

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a todas estas estimaciones y cálculos, se ha elaborado un **análisis de riesgos** que permite pronosticar y anticiparse ante situaciones que afecten negativamente al desarrollo de la empresa. Este análisis ha derivado en una serie de medidas correctoras que tienen especial relevancia en los riesgos clasificados como **intolerables**, que son los relativos a falta de liquidez (abordado en detalle en el punto 5.12.5.), impago de clientes e imprevistos en la ejecución de proyectos llave en mano.

Además, se ha elaborado un Plan de Contingencias que asegura la continuación del negocio en caso de imprevistos y marca planes de actuación para distintos escenarios que se alejen de las estimaciones realizadas en el Plan Financiero.

Como **futuras líneas de investigación**, sería interesante analizar qué pasaría si DAHEIM decidiera ser también promotor y que la empresa comprase las viviendas, las reformase *Llave en mano* y las vendiese o alquilase. Sería una ampliación del modelo de negocio mediante integración vertical hacia atrás, que aunque supondría un mayor riesgo e inversión, también podría aportar mayores perspectivas de beneficios.

Otra línea interesante a seguir sería continuar con el **crecimiento geográfico por proximidad**, como podría ser Tenerife, por similitudes con el mercado de Las Palmas, o Murcia, una ciudad costera también con mucho cliente extranjero y perspectivas de crecimiento. También se podría estudiar cambiar el rumbo e intentar abordar las grandes capitales Madrid o Barcelona, mercados sin duda de mayor facturación, pero más saturados y con alta competencia.

Figura 89: Lienzo del modelo de negocio DAHEIM



Fuente: Elaboración Propia

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variación interanual de provincias que han aumentado su población en enero 2021	22
Tabla 2: Operaciones de compraventa en el período enero-julio en Málaga por año.....	23
Tabla 3: Inversión estimada en los principales programas del Plan de Recuperación	44
Tabla 4: Distribución de los fondos según comunidades autónomas	49
Tabla 5: Ranking de empresas de construcción residencial de mayor facturación de Sevilla.....	54
Tabla 6: Ranking de empresas de construcción residencial por facturación en Málaga	62
Tabla 7: Ranking de empresas de construcción residencial de mayor facturación de Las Palmas	69
Tabla 8: Cuadro resumen Análisis DAFO.....	87
Tabla 9: Ficha base de Plan de Acción	104
Tabla 10: Plataformas digitales para la captación de clientes.....	106
Tabla 11: Ficha del plan de acción creación de página web	107
Tabla 12: Presupuesto desglosado de la contratación de IONOS 1by1 el primer año	107
Tabla 13: Desglose del coste total del plan de acción de creación de la página web durante 1 año.	108
Tabla 14: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma LinkedIn	108
Tabla 15: Desglose del coste total del plan de acción de creación y gestión del perfil empresarial en LinkedIn durante 1 año	109
Tabla 16: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma Instagram.....	110
Tabla 17: Desglose del coste total del plan de acción gestión de la plataforma Instagram en 1 año	110
Tabla 18: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma TikTok	110
Tabla 19: Desglose del coste total del plan de acción de gestión de plataforma TikTok durante 1 año	111
Tabla 20: Ficha del plan de acción gestión de la plataforma YouTube.....	113
Tabla 21: Desglose del coste total del plan de acción de gestión de la plataforma YouTube en un año	113
Tabla 22: Presupuesto de la estrategia de interacción Inbound durante un año	114
Tabla 23: Selección de empresas inmobiliarias en Málaga con potencial como asociados	116
Tabla 24: Presupuesto Plan de Acción 3 para el año 1	118
Tabla 25: Ficha del Plan de Acción 3	119
Tabla 26: Presupuesto Plan de Acción 4 para 1 técnico	122
Tabla 27: Presupuesto Plan de Acción 4 para el año 5	122
Tabla 28: Ficha del Plan de Acción 4	122
Tabla 29: Presupuesto de la estrategia de servicio de showroom	125
Tabla 30: Ficha del Plan de Acción 5	125
Tabla 31: Presupuesto Salesforce “Essentials”	128
Tabla 32: Ficha del Plan de Acción contratación CRM	128
Tabla 33: Presupuesto M4PRO	131
Tabla 34: Ficha del Plan de Acción contratación ERP	132
Tabla 35: Presupuesto MICROSOFT TEAMS.....	133
Tabla 36: Ficha del Plan de Acción contratación Plataforma comunicación MICROSOFT TEAMS	133
Tabla 37: Presupuesto SKETCHUP + VRAY	134
Tabla 38: Ficha del Plan de Acción contratación Software modelado y renderizado SKETCHUP + VRAY	135
Tabla 39: Presupuesto STIMAT	136
Tabla 40: Ficha del Plan de Acción contratación calculador de reformas STIMAT	137
Tabla 41: Indicadores de seguimiento del Plan 1: Presencia 360° en redes sociales	138

Tabla 42: Indicadores de seguimiento del Plan 2: Inbound marketing.	141
Tabla 43: Indicadores de seguimiento del Plan 3: Alianza con inmobiliarias extranjeras.	142
Tabla 44: Indicadores de seguimiento del Plan 4: Capacitación en rehabilitación y eficiencia energética	143
Tabla 45: Indicadores de seguimiento del Plan 5: Servicio de showroom disponible.....	144
Tabla 46: Indicadores de seguimiento del Plan 6: Transformación digital	145
Tabla 47: Presupuesto desglosado para el año 1	147
Tabla 48: Aumento de plantilla de Construcciones Palacios S.L. a DAHEIM	154
Tabla 49: Aumento de plantilla de DAHEIM en los próximos 5 años	155
Tabla 50: Clasificación de la plantilla a efectos retributivos.....	170
Tabla 51: Matriz valoración del riesgo	178
Tabla 52: Índices del riesgo.....	178
Tabla 53: Valoración de los riesgos identificados	180
Tabla 54: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 1	182
Tabla 55: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 2	183
Tabla 56: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 3	184
Tabla 57: Estrategias y medidas correctoras de los riesgos parte 4	185
Tabla 58: Grado de corrección del riesgo según % de reducción	186
Tabla 59: Factor de coste según el coste de aplicación de la medida correctora	186
Tabla 60: Justificación de la medida adaptada	186
Tabla 61: Justificación de las medidas correctoras parte 1	187
Tabla 62: Justificación de las medidas correctoras parte 2	188
Tabla 63: Justificación de las medidas correctoras parte 3	189
Tabla 64: Justificación de las medidas correctoras parte 4	190
Tabla 65: Balance de Construcciones Palacios.....	191
Tabla 66: Cuenta de pérdidas y ganancias de Construcciones Palacios	193
Tabla 67: Activos inmovilizados materiales de Construcciones Palacios.....	194
Tabla 68: Tabla resumen Plan de Inversión	196
Tabla 69: Cuadro de amortización de las inversiones de DAHEIM	197
Tabla 70: Cuadro de amortización del préstamo.....	198
Tabla 71: Gastos fijos por personal.....	199
Tabla 72: Desglose de otros gastos fijos	200
Tabla 73: Cuenta de pérdidas y ganancias de DAHEIM	200
Tabla 74: Evolución del beneficio neto	201
Tabla 75: Distribución de los beneficios netos	207
Tabla 76: Ciclo de facturación y de entradas de caja por cobros de clientes	208
Tabla 77: Facturas a proveedores y salidas de caja	209
Tabla 78: Contribución mensual	210
Tabla 79: Desglose de salarios por contribuciones.....	210
Tabla 80: Liquidación del IVA.....	211
Tabla 81: Flujos de caja Año 1 DAHEIM	212
Tabla 82: Ratios de DAHEIM	216
Tabla 83: Flujo de caja de inversión. VAN y TIR.	220
Tabla 84: Cuenta de pérdidas y ganancias de DAHEIM en un escenario pesimista	223
Tabla 85: Cuenta de pérdidas y ganancias de DAHEIM en un escenario optimista	225
Tabla 86: Punto de equilibrio DAHEIM	233

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logos de Idealista Y Fotocasa.....	11
Figura 2: Logo y publicidad de Housify	12
Figura 3: Logo de Habitissimo y Houzz	12
Figura 4: Logo de Construfy	13
Figura 5: Logos de Libeen y Lucas	13
Figura 6: Fases de la metodología aplicada	15
Figura 7: Logo Construcciones Palacios S.L.....	16
Figura 8: Operaciones de compraventa en el mes de julio de 2021 en Málaga.....	23
Figura 9: Ubicaciones previstas para DAHEIM.....	25
Figura 10: Evolución de la compraventa de viviendas en España, según el INE.....	27
Figura 11: Cambio porcentual anual promedio del precio de la vivienda	29
Figura 12: Evolución del precio del alquiler residencial por metro cuadrado en España.....	30
Figura 13: Compraventa de vivienda por extranjeros en España. (Porcentaje sobre el total).....	31
Figura 14: Nacionalidad en la compra de vivienda	32
Figura 15: Visados de obra nueva vs Certificados fin de obra	34
Figura 16: Trabajos más realizados en reformas en 2017	35
Figura 17: Trabajos más realizados en 2018.....	36
Figura 18: Trabajos más realizados en reformas en 2019	37
Figura 19: Trabajos más realizados en reformas en 2020	39
Figura 20: Comparativa del número de ocupados mensuales en el sector de la construcción	48
Figura 21: Número de empresas del sector de la construcción afiliadas a la Seguridad Social	48
Figura 22: Número de empresas del sector de la construcción en Sevilla	54
Figura 23: Cadena de valor de Chavsa	56
Figura 24: Organigrama Chavsa	56
Figura 25: Servicios de Egion.....	58
Figura 26: Servicios Grupo Ochila	59
Figura 27: Análisis comparativo de la competencia en Sevilla	60
Figura 28: Número de empresas del sector de la construcción en Málaga.....	61
Figura 29: Cadena de valor de Bilba	63
Figura 30: Servicios ofertados por Jamena Construcciones	64
Figura 31: Servicios ofertados por Bymed	66
Figura 32: Análisis comparativo de la competencia en Málaga.....	67
Figura 33: Número de empresas del sector de la construcción en Las Palmas	68
Figura 34: Servicios ofertados por Progesol	70
Figura 35: Valores del Grupo Lika	71
Figura 36: Análisis comparativo de la competencia en Las Palmas de Gran Canaria	73
Figura 37: Evolución y proyección PIB España	77
Figura 38: Evolución Euríbor	78
Figura 39: Pirámide poblacional provincia Sevilla	79
Figura 40: Pirámide poblacional provincia Málaga.....	79
Figura 41: Pirámide poblacional provincia Las Palmas	80
Figura 42: Diagrama DAFO.....	88
Figura 43: Cuadro resumen de los objetivos de DAHEIM	91

Figura 44: Cadena de valor resumen de DAHEIM.....	92
Figura 45: Cadena de valor de DAHEIM	93
Figura 46: Barreras de entrada en un mercado según Michael Porter	95
Figura 47: Oferta de servicios de DAHEIM.....	98
Figura 48: Diagrama del valor capturado de DAHEIM	99
Figura 49: Transformación del logo de Construcciones Palacios a DAHEIM	102
Figura 50: Paleta de colores de DAHEIM	103
Figura 51: Ejemplo tarjeta corporativa DAHEIM.....	103
Figura 52: Estrategias de captación	112
Figura 53: Chatbot en la página web	115
Figura 54: Dossier de DAHEIM.....	117
Figura 55: Ejemplo de infografía de DAHEIM	118
Figura 56: Ejemplo de Curso ofertado sobre Certificación Energética en Internet.....	120
Figura 57: Servicios al socio que ofrece ANERR	121
Figura 58: Ejemplo de espacio para showroom.....	123
Figura 59: Funciones SALESFORCE Essentials	126
Figura 60: Funciones SALESFORCE Essentials	127
Figura 61: M4PRO	129
Figura 62: Pantalla inicio M4PRO.....	130
Figura 63: Áreas y funciones M4PRO.....	131
Figura 64: Calculador de reformas STIMAT	136
Figura 65: Flujo de gestión de los KPI's.....	138
Figura 66: Principales KPI's en Marketing.....	140
Figura 67: Escala de la calificación energética de edificios.....	143
Figura 68: Flujograma DAHEIM	148
Figura 69: Diagrama del calendario de cobros de DAHEIM	150
Figura 70: Organigrama de Construcciones Palacios.....	152
Figura 71: Organigrama de DAHEIM según áreas.....	156
Figura 72: Proceso del Análisis de Riesgos.....	172
Figura 73: Distribución del pasivo de DAHEIM	203
Figura 74: Distribución del activo de DAHEIM	203
Figura 75: Distribución de dividendos y reservas	208
Figura 76: Evolución de los flujos de caja en el año 1.....	213
Figura 77: Evolución de los flujos de caja en el año 2.....	213
Figura 78: Evolución de los flujos de caja en el año 3.....	214
Figura 79: Evolución de los flujos de caja en el año 4.....	215
Figura 80: Evolución de los flujos de caja en el año 5.....	215
Figura 82: Evolución de los ratios de liquidez y solvencia	219
Figura 82: Evolución del beneficio neto en el escenario pesimista y realista.....	222
Figura 83: Flujo de caja en el año 1 del escenario pesimista.....	224
Figura 84: Evolución del beneficio neto en el escenario optimista y realista.....	225
Figura 85: Flujo de caja en el año 1 del escenario optimista con préstamo de 300.00 €.....	226
Figura 86: Flujo de caja en el escenario optimista SIN préstamo	226
Figura 87: Flujo de caja en el escenario optimista CON préstamo de 100.000 €	227
Figura 88: Plan de actuación en caso de bajos ingresos	229
Figura 89: Lienzo del modelo de negocio DAHEIM.....	234

ABREVIATURAS

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

CRM: Customer relationship management.

EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization

EBIT: Earnings Before Interest Taxes

EBT: Earnings Before Taxes

EPC: Engineering, Procurement and Construction. Ingeniería, Adquisición y Construcción.

ERP: Enterprise Resource Planning.

IGIC: Impuesto General Indirecto Canario

INE: Instituto Nacional de Estadística.

INSST: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

IVA: Impuesto al Valor Agregado

KPI: Key Performance Indicator.

B2B: Business to Business.

B2C: Business to Client.

PIB: Producto Interior Bruto

ROI: Return on Investment.

RR.HH.: Recursos Humanos.

SEO: Search Engine Optimization.

TFM: Trabajo Fin de Master.

TIN: Tipo de Interés Nominal.

TIR: Tasa Interna de Retorno

VAN: Valor Actual Neto

ANGLICISMOS

Big Data: Conjunto de técnicas que permiten analizar, procesar y gestionar conjuntos de datos extremadamente grandes que pueden ser analizados informáticamente para revelar patrones, tendencias y asociaciones, especialmente en relación con la conducta humana y las interacciones de los usuarios. (Real Academia Española, 2021)

Cash Flow: Diferencia entre los cobros y pagos de una empresa en un período determinado.

Chatbot: Robot de conversación, un tipo de agente de conversación, un programa de computadora diseñado para simular una conversación inteligente con uno o más usuarios humanos a través de métodos auditivos o textuales. (Educalingo, 2021)

Community Manager: persona encargada de gestionar la comunidad online de una marca, siendo la persona que establece la comunicación con los usuarios de la red y la empresa. Es el encargado de crear contenido de calidad y con valor para los usuarios. (Glosario Marketing Digital, 2020)

Compliance: cumplimiento, conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos. (World Compliance Association, 2021)

Engagement: compromiso, cuando una publicación realizada en redes sociales consigue mucha aceptación por parte del resto de usuarios y es visible a través del número de comentarios, retuits o «me gusta». (Acer, 2017)

Funnel: embudo de conversión, el proceso por el que un consumidor pasa desde el momento en el que decide su compra, hasta que la realiza. (Glosario Marketing Digital, 2020)

Hashtag: tipo de etiqueta o etiqueta de metadatos utilizado en los servicios de redes sociales y microblogging que hace que sea más fácil para los usuarios encontrar mensajes con un tema o contenido específico. Los usuarios crean y utilizan hashtags colocando el carácter almohadilla (o signo de número) “#” delante de una palabra o frase sin espacios, ya sea en el texto principal de un mensaje o al final. (Armetrics, 2021)

Inbound: El inbound marketing es un tipo de marketing online, que consiste en guiar al cliente en el proceso de compra. (Economipedia, 2021)

Keyword: palabras clave que se usan para hacer búsquedas en cualquier buscador web y que las empresas usan para posicionar su web en los resultados de búsqueda. (Glosario Marketing Digital, 2020)

Lead: registro de usuarios que consigue una empresa, en el cual ellos facilitan sus datos a cambio de algo de su interés. Por lo tanto, se convierten en contactos que dan su información voluntariamente. puesto que aceptan la política de privacidad que, generalmente, permite usar sus datos con fines comerciales. Después, acaban pasando a formar parte de la base de datos de la empresa. (Glosario Marketing Digital, 2020)

Like: “me gusta”, es la acción por la que un usuario dice que le gusta una publicación determinada. (Acer, 2017)

Live: directo, Instagram Live, es un recurso dentro de Instagram Stories para que las personas creen sus propias transmisiones en vivo. (RD Station , 2021)

Millennial: Designa a las personas que llegaron a la edad adulta en el momento del cambio de siglo, es decir, a las nacidas durante las dos últimas décadas del siglo XX. (Real Academia Española, 2021)

Networking: actividad cuyo objetivo es ampliar la red de contactos profesionales. Así, se generan oportunidades de negocio y/o empleo. (Economipedia, 2021)

Newsletter: boletín, publicación destinada a tratar asuntos científicos, artísticos, históricos o literarios, generalmente publicada por alguna corporación. (Diccionario Clave, 2021)

Partner: Persona o entidad que está asociada con otra. (Diccionario Clave, 2021)

Proptech: viene de la unión de “Property” y “Technology” y designa a todas las empresas que hacen uso de la tecnología y la innovación para redefinir, optimizar y digitalizar cualquier aspecto dentro del sector inmobiliario.

Reel: es la funcionalidad de Instagram que permite la creación y edición de vídeos desde la propia app con la intención de entretener a sus seguidores. (Inbound Cycle, 2020)

Retail: comercio minorista, es un sector económico en la economía de un territorio que hace referencia al sector encargado de proveer de bienes y servicios al consumidor final, dado que integra al grueso de comerciantes de un determinado lugar. (Economipedia, 2021)

Showroom: Espacio en el que los fabricantes, diseñadores o artesanos exponen sus nuevos productos al público para su exhibición o venta. (Diccionario Clave, 2021)

Social Manager: es el profesional del ámbito del marketing online que se encarga de preparar y planificar la estrategia de una marca o empresa en los medios sociales, que posteriormente ejecutará el *Community Manager*. (Inbound Cycle, 2020)

Soft Skills: habilidades blandas, son un término que a menudo se asocia con la “EQ” de una persona, el conjunto de rasgos de personalidad, las gracias sociales, la comunicación, el lenguaje, los hábitos personales, la amistad y el optimismo que caracterizan las relaciones con otras personas. (Educalingo, 2021)


Story: historia, hace referencia a las historias de Instagram, una funcionalidad de Instagram que permite a los usuarios compartir vídeos efímeros que desaparecen al cabo de 24 horas. (Marcos Seculi, 2020)

Vlog: surge de la fusión entre vídeo y blog, son blogs en formato video. (Inbound Cycle, 2020)

Webinar: es un contenido formativo en formato vídeo que se imparte a través de internet. (Inbound Cycle, 2020)

ANEXOS

Anexo I: Encuesta tipo a los empleados de DAHEIM sobre comunicación y satisfacción



Employee Communication Survey

Date: _____ Department: _____

Please rate the following items on a scale from 1 through 5, with 1 being "strongly disagree" and 5 being "strongly agree."

I feel I have a voice in matters that concern me. 1 2 3 4 5

Managers welcome my feedback, and encourage me to express my thoughts and ideas. 1 2 3 4 5

The relationship I have with my superiors makes it easy to talk to them whenever there is a problem. 1 2 3 4 5

I feel as though I am a part of the decision-making process within this organization. 1 2 3 4 5

There are programs in place that allow people to freely express their ideas. 1 2 3 4 5

Supervisors tend to feel as though their ideas are more important than mine are. 1 2 3 4 5

People are afraid to express ideas because they never get credit for them. 1 2 3 4 5

When asked my opinion, I find it difficult to be honest because I fear retaliation for doing so. 1 2 3 4 5

When it comes to my supervisors, I feel it is best to just tell them what they want to hear because they never listen to me anyway. 1 2 3 4 5

Only certain people are allowed to express their opinions in company meetings. 1 2 3 4 5


I am tired of speaking out on certain issues because they always just go unresolved anyway. 1 2 3 4 5

What do you feel could be done to improve communications within the company?

Do you have any other comments you would like to share?

Fuente: Elaboración propia con preguntas tipo de internet

Anexo II: Encuesta a los usuarios de plataformas digitales de DAHEIM (página 1)



**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE REDES SOCIALES
SOBRE EL PERFIL DE DAHEIM**

¡Hola queridos followers!

Queremos que nos ayudéis a mejorar nuestras redes sociales y nos sería de gran ayuda saber qué es lo que pensáis para poder adaptar el contenido de las diferentes plataformas a vuestro gusto en la medida de lo posible. Con el objetivo de ofrecer una experiencia única a través de nuestro servicio integral.

Por favor contestad honestamente a este cuestionario, sólo os llevará un momento.

Muchísimas gracias.
Equipo DAHEIM.

¿Sigues alguna de nuestras redes sociales? Por favor conteste "si" o "no", en caso negativo, nos gustaría saber el motivo.

Si

No; Escriba el motivo por qué no:

¿Le gusta el contenido que publicamos en nuestras diferentes plataformas sociales?

Si

No

A veces

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

¿Qué le gustaría que publicásemos en nuestras redes sociales?

Novedades sobre las obras que realizamos

Noticias del sector

Eventos

Otro contenido, por favor especifica:



¿En qué redes sociales nos sigue?

- LinkedIn
- Instagram
- TikTok
- YouTube
- Otra no mencionada previamente, por favor especifique:

¿Interactúa con nuestras publicaciones? Cuéntenos brevemente si comparte, comenta o da a "me gusta"; o, por el contrario, por qué no realiza ninguna acción.

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

¿Ha entrado en nuestra nueva página web? Cuéntenos que le parece, puntuando del 1 al 5, siendo 1 "no me gusta" y 5 "me encanta":

	1	2	3	4	5
Estética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fácil de usar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Categorías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros idiomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

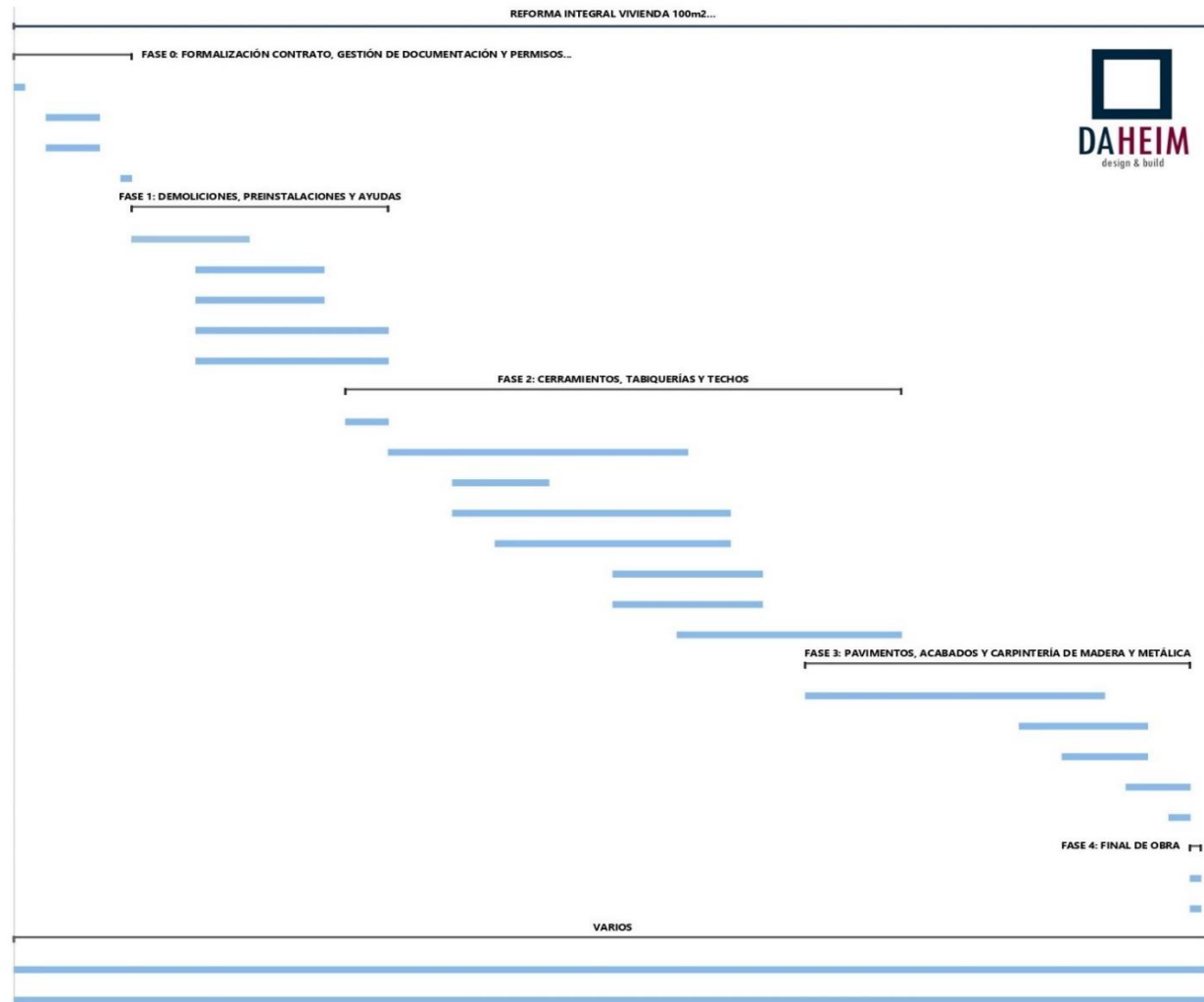
Indíquenos dónde reside:

- Europa
- Norte América
- Asia
- Otro; por favor, especifique ciudad:

Fuente: Elaboración propia con preguntas tipo de internet

Anexo III: Ejemplo de programación de una reforma integral media de una vivienda de 100 m² y 80.000 € de presupuesto

1	REFORMA INTEGRAL VIVIENDA 100m2	80 días
2	FASE 0: FORMALIZACIÓN CONTRATO, GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y PERMISOS	7 días
3	Formalización de contrato	1 día
4	Gestión de documentación de seguridad y salud	5 días
5	Planificación de trabajos y materiales	5 días
6	Implantación en obra	1 día
7	FASE 1: DEMOLICIONES, PREINSTALACIONES Y AYUDAS	18 días
8	Demoliciones y actuaciones previas	9 días
9	Fontanería y saneamiento	10 días
10	Climatización	10 días
11	Electricidad y telecomunicaciones	14 días
12	Ayudas de albañilería	14 días
13	FASE 2: ALBAÑILERÍA E INSTALACIONES	38 días
14	Recrecidos de suelo	4 días
15	Tabiquería de cartón yeso / cerámica	20 días
16	Fontanería y saneamiento	7 días
17	Electricidad y telecomunicaciones	18 días
18	Climatización	16 días
19	Revestimientos	10 días
20	Alicatados	10 días
21	Techos	15 días
22	FASE 3: PAVIMENTOS, ACABADOS Y CARPINTERÍA DE MADERA Y METÁLICA	26 días
23	Pavimentos	20 días
24	Carpintería de madera	10 días
25	Carpintería metálica	6 días
26	Pintura	4 días
27	Sanitarios	2 días
28	FASE 4: FINAL DE OBRA	1 día
29	Limpieza de obra	1 día
30	Entrega de obra y documentación final	1 día
31	VARIOS	80 días
32	Gestión de residuos	80 días
33	Seguridad y salud	80 días



Fuente: Elaboración propia

Anexo IV: Balance

BALANCE												
	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ACTIVO NO CORRIENTE	277,350	42.71%	398,743	43.77%	374,811	42.65%	379,344	37.23%	355,999	35.12%	369,438	29.49%
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE	3,007	0.46%	8,876	0.97%	8,876	1.01%	8,876	0.87%	8,876	0.88%	11,638	0.93%
Aplicaciones informáticas	3,007		8,876		8,876		8,876		8,876		11,638	
II. INMOVILIZADO MATERIAL	274,343	42.25%	389,867	42.79%	365,935	41.64%	370,468	36.36%	347,123	34.24%	357,800	28.56%
Terrenos y construcciones	234,824		303,447		292,871		282,294		271,718		261,141	
Utensilios y herramientas	3,125		3,938		2,500		1,500		1,250		1,000	
Mobiliario	2,180		13,490		12,725		14,460		13,570		15,180	
Equipo informático	450		23,700		20,625		21,750		18,300		18,050	
Maquinaria y vehículos	33,764		45,293		37,214		50,464		42,286		62,429	
ACTIVO CORRIENTE	372,050	57.29%	512,289	56.23%	504,026	57.35%	639,647	62.77%	657,732	64.88%	883,431	70.51%
Existencias	12,050		32,548		2,623		27,770		17,334		21,427	
Tesorería	140,000		189,742		296,403		126,877		200,398		177,004	
Clientes	220,000		290,000		205,000		485,000		440,000		685,000	
TOTAL ACTIVO	649,400 €	100.00%	911,033 €	100.00%	878,836 €	100.00%	1,018,991 €	100.00%	1,013,731 €	100.00%	1,252,869 €	100.00%
PATRIMONIO NETO	197,856	30.47%	170,144	18.68%	159,836	18.19%	346,280	33.98%	357,909	35.31%	570,535	45.54%
Capital	30,000		30,000		30,000		30,000		30,000		30,000	
Reservas	80,000		109,285		119,572		122,993		187,422		234,251	
Resultado del ejercicio anterior	87,856		30,859		10,265		193,287		140,487		306,285	
PASIVO NO CORRIENTE	30,000	4.62%	324,000	35.56%	287,111	32.67%	250,222	24.56%	213,334	21.04%	176,445	14.08%
Deudas a largo plazo	30,000		324,000		287,111		250,222		213,334		176,445	
PASIVO CORRIENTE	421,544	64.91%	416,889	45.76%	431,889	49.14%	422,489	41.46%	442,489	43.65%	505,889	40.38%
Deudas a corto plazo	6,000		36,889		36,889		36,889		36,889		30,889	
Proveedores	415,544		380,000		395,000		385,600		405,600		475,000	
TOTAL PASIVO	649,400 €	100.00%	911,033 €	100.00%	878,836 €	100.00%	1,018,991 €	100.00%	1,013,731 €	100.00%	1,252,869 €	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Anexo V: Tabla de los principales ratios

RATIOS	FÓRMULA	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%	MEDIA SECTOR
FONDO DE MANIOBRA	ACTIVO C - PASIVO C	- 49,494 €	-	95,401 €	-293%	72,137 €	-24%	217,158 €	201%	215,243 €	-1%	377,542 €	75%	> 0
ROI	BAIT / ACTIVO TOTAL	6.39%	-	1.75%	-73%	29.58%	1595%	18.60%	-37%	40.50%	118%	30.28%	-25%	25.00%
ROE	BN/RRPP	15.60%	-	6.03%	-61%	120.93%	1904%	40.57%	-66%	85.58%	111%	49.62%	-42%	13.40%
Margen Ventas	(BAIT - I - T) / VENTAS	1.34%	-	0.39%	-71%	6.02%	1455%	4.12%	-32%	7.96%	93%	6.44%	-19%	6.00%
Rotación	VENTAS / ACTIVO TOTAL	3.56	-	2.91	-18%	3.65	26%	3.35	-8%	3.80	13%	3.51	-8%	2.00
Endeudamiento	ACTIVO TOTAL / RRPP	3.28	-	5.35	63%	5.50	3%	2.94	-46%	2.83	-4%	2.20	-22%	-
Coste de la deuda, Kd	G. FINANCIEROS / D. FINANCIERA	2.00%	-	1.23%	-39%	1.37%	11%	1.54%	13%	1.77%	15%	1.79%	1%	< 6%
Estructura de capital	DEUDA FINANCIERA / RRPP	0.18	-	2.12	1066%	2.03	-4%	0.83	-59%	0.70	-16%	0.36	-48%	-
Apalancamiento financiero	(AT/RRPP)*(EBIT/EBT)	3.31	-	6.22	88%	5.55	-11%	2.98	-46%	2.85	-4%	2.21	-23%	>1
LIQUIDEZ	ACTIVO C / PASIVO C	0.88	-	1.23	39%	1.17	-5%	1.51	30%	1.49	-2%	1.75	17%	1.50
TESORERÍA	TESORERÍA / PASIVO C	0.33	-	0.46	37%	0.69	51%	0.30	-56%	0.45	51%	0.35	-23%	0.50
ENDEUDAMIENTO	DEUDAS T / PASIVO T	69.53%	-	81.32%	17%	81.81%	1%	66.02%	-19%	64.69%	-2%	54.46%	-16%	60.00%
CALIDAD DE LA DEUDA	DEUDAS A CORTO / DEUDAS T	0.93	-	0.56	-40%	0.60	7%	0.63	5%	0.67	7%	0.74	10%	0-1
SOLVENCIA	ACTIVO T / EXIGIBLE T	1.44	-	1.23	-14%	1.22	-1%	1.51	24%	1.55	2%	1.84	19%	1.50

Fuente: Elaboración propia

Anexo VI: Tabla de beneficios, reservas y reparto de dividendos

	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
BENEFICIOS NETOS	30,859 €	100%	10,265 €	100%	193,287 €	100%	140,487 €	100%	306,285 €	100%	283,110 €	100%
RESERVAS	10,286	33%	3,422	33%	64,429	33%	46,829	33%	102,095	33%	94,370	33%
DIVIDENDOS	20,572	67%	6,843	67%	128,858	67%	93,658	67%	204,190	67%	188,740	67%

Fuente: Elaboración propia

Anexo VII: Cuenta de pérdidas y ganancias (P&G)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS												
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	%	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
Ingresos de explotación	2,310,000	100.00%	2,650,500	100.00%	3,210,000	100.00%	3,410,000	100.00%	3,850,000	100.00%	4,395,000	100.00%
Coste de ventas	1,735,500	75.13%	1,905,000	71.87%	2,219,073	69.13%	2,450,200	71.85%	2,555,200	66.37%	2,999,200	68.24%
Margen bruto	574,500	24.87%	745,500	28.13%	990,927	30.87%	959,800	28.15%	1,294,800	33.63%	1,395,800	31.76%
Gastos de Personal	425,100	18.40%	603,440	22.77%	603,440	18.80%	623,440	18.28%	738,340	19.18%	848,240	19.30%
Costes generales	70,807	3.07%	78,032	2.94%	79,592	2.48%	91,584	2.69%	93,308	2.42%	105,697	2.40%
Otros costes	23,100	1.00%	23,562	0.89%	24,033	0.75%	31,714	0.93%	32,348	0.84%	40,195	0.91%
EBITDA	55,493	2.40%	40,466	1.53%	283,861	8.84%	213,062	6.25%	430,804	11.19%	401,668	9.14%
Amortizaciones	13,988	0.61%	24,566	0.93%	23,933	0.90%	23,533	0.89%	20,211	0.76%	22,334	0.84%
EBIT	41,505	1.80%	15,900	0.60%	259,929	9.81%	189,529	7.15%	410,593	15.49%	379,334	14.31%
Inte reses	360	0.02%	2,213	0.08%	2,213	0.08%	2,213	0.08%	2,213	0.08%	1,853	0.07%
EBT	41,145	1.78%	13,686	0.52%	257,715	9.72%	187,316	7.07%	408,379	15.41%	377,481	14.24%
Impuestos	10,286	0.45%	3,422	0.13%	64,429	2.43%	46,829	1.77%	102,095	3.85%	94,370	3.56%
BENEFICIO NETO	30,859 €	1.34%	10,265 €	0.39%	193,287 €	7.29%	140,487 €	5.30%	306,285 €	11.56%	283,110 €	10.68%

Fuente: Elaboración propia

Anexo VIII: Cuadro de amortización del préstamo

CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO

MÉTODO FRANCÉS	
Interés Anual	6%
Cuota	- 30,888.83 €

AÑO	CUOTA	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	CAPITAL PENDIENTE
0	- €	- €	- €	- €	300,000.00 €
1	30,888.83 €	18,000.00 €	12,888.83 €	12,888.83 €	287,111.17 €
2	30,888.83 €	17,226.67 €	13,662.16 €	26,550.99 €	273,449.01 €
3	30,888.83 €	16,406.94 €	14,481.89 €	28,144.05 €	258,967.12 €
4	30,888.83 €	15,538.03 €	15,350.80 €	29,832.69 €	243,616.32 €
5	30,888.83 €	14,616.98 €	16,271.85 €	31,622.65 €	227,344.47 €
6	30,888.83 €	13,640.67 €	17,248.16 €	33,520.01 €	210,096.31 €
7	30,888.83 €	12,605.78 €	18,283.05 €	35,531.21 €	191,813.26 €
8	30,888.83 €	11,508.80 €	19,380.03 €	37,663.08 €	172,433.23 €
9	30,888.83 €	10,345.99 €	20,542.84 €	39,922.87 €	151,890.39 €
10	30,888.83 €	9,113.42 €	21,775.41 €	42,318.24 €	130,114.99 €
11	30,888.83 €	7,806.90 €	23,081.93 €	44,857.34 €	107,033.06 €
12	30,888.83 €	6,421.98 €	24,466.85 €	47,548.78 €	82,566.21 €
13	30,888.83 €	4,953.97 €	25,934.86 €	50,401.70 €	56,631.35 €
14	30,888.83 €	3,397.88 €	27,490.95 €	53,425.80 €	29,140.40 €
15	30,888.83 €	1,748.42 €	29,140.40 €	56,631.35 €	- €

Fuente: Elaboración propia

Anexo IX: Cuadro gastos fijos

GASTOS FIJOS													
SALARIOS	Sueldo B. Anual	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Ud.	Total	Ud.	Total	Ud.	Total	Ud.	Total	Ud.	Total	Ud.	Total
Gerente	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €	1	36,500.00 €
Técnicos	29,500.00 €	3	88,500.00 €	5	147,500.00 €	5	147,500.00 €	5	147,500.00 €	6	177,000.00 €	7	206,500.00 €
Diseño	25,000.00 €		- €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €	2	50,000.00 €	2	50,000.00 €
Interiorista	23,000.00 €		- €	1	23,000.00 €	1	23,000.00 €	1	23,000.00 €	1	23,000.00 €	1	23,000.00 €
Encargados de obra	25,000.00 €	3	75,000.00 €	3	75,000.00 €	3	75,000.00 €	3	75,000.00 €	4	100,000.00 €	5	125,000.00 €
Oficiales	18,900.00 €	9	170,100.00 €	9	170,100.00 €	9	170,100.00 €	9	170,100.00 €	10	189,000.00 €	11	207,900.00 €
Comercial	20,000.00 €		- €	1	20,000.00 €	1	20,000.00 €	2	40,000.00 €	2	40,000.00 €	3	60,000.00 €
Responsable admin.	25,000.00 €		- €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €	1	25,000.00 €
Administrativo	16,500.00 €	2	33,000.00 €	2	33,000.00 €	2	33,000.00 €	2	33,000.00 €	3	49,500.00 €	3	49,500.00 €
Marketing	16,500.00 €		- €	1	16,500.00 €	1	16,500.00 €	1	16,500.00 €	1	16,500.00 €	2	33,000.00 €
Comunity Manager	9,840.00 €		- €	1	9,840.00 €	1	9,840.00 €	1	9,840.00 €	1	9,840.00 €	1	9,840.00 €
Recursos Humanos	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €	1	22,000.00 €
SUBTOTAL	267,740.00 €	19	425,100.00 €	27	603,440.00 €	27	603,440.00 €	28	623,440.00 €	33	738,340.00 €	38	848,240.00 €

SUMINISTROS	2%		2%		2%		2%		2%	
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Electricidad	9,600.00	9,792.00	9,987.84	12,587.60	12,839.35	15,496.14				
Agua	1,500.00	1,530.00	1,560.60	2,191.81	2,235.65	2,880.36				
Internet	7,200.00	7,344.00	7,490.88	9,440.70	9,629.51	11,622.10				
Limpieza oficina	4,800.00	4,896.00	4,993.92	7,493.80	7,643.67	10,196.55				
SUBTOTAL	23,100.00 €	23,562.00 €	24,033.24	31,713.90 €	32,348.18 €	40,195.15 €				

OTROS GASTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Seguros	30,000.00 €	30,600.00 €	31,212.00 €	36,836.24 €	37,572.96 €	43,324.42 €
Suscripción Licencias	3,007.39 €	8,875.86 €	9,053.38 €	9,234.44 €	9,419.13 €	11,637.86 €
Asesorías	18,000.00 €	18,360.00 €	18,727.20 €	19,101.74 €	19,483.78 €	19,873.45 €
Alquiler Oficinas	- €	- €	- €	5,400.00 €	5,400.00 €	9,000.00 €
Otros	19,800.00 €	20,196.00 €	20,599.92 €	21,011.92 €	21,432.16 €	21,860.80 €
SUBTOTAL	70,807.39 €	78,031.86 €	79,592.50 €	91,584.35 €	93,308.03 €	105,696.54 €
TOTAL	519,007.39 €	705,033.86 €	707,065.74 €	746,738.25 €	863,996.21 €	994,131.68 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo X: Cuadro desglose de licencias en gastos fijos

LICENCIAS Y P. ACCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página web	- €	307.34 €	307.34 €	307.34 €	307.34 €	307.34 €
Sales Navigator Prof.	- €	951.96 €	951.96 €	951.96 €	951.96 €	951.96 €
Salesforce	- €	240.00 €	240.00 €	240.00 €	240.00 €	240.00 €
M4Pro	- €	3,095.00 €	3,095.00 €	3,095.00 €	3,095.00 €	3,095.00 €
Teams	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pro SketchUp	- €	274.00 €	274.00 €	274.00 €	274.00 €	274.00 €
Vray	- €	710.00 €	710.00 €	710.00 €	710.00 €	710.00 €
AutoCAD	2,342.00 €	2,342.00 €	2,342.00 €	2,342.00 €	2,342.00 €	4,684.00 €
Presto	420.00 €	420.00 €	420.00 €	420.00 €	420.00 €	840.00 €
Photoshop	- €	290.17 €	290.17 €	290.17 €	290.17 €	290.17 €
Microsoft 365 Emp. Prof.	245.39 €	245.39 €	245.39 €	245.39 €	245.39 €	245.39 €
SUBTOTAL	3,007.39 €	8,875.86 €	8,875.86 €	8,875.86 €	8,875.86 €	11,637.86 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XI: Cuadro de amortizaciones de Construcciones Palacios

CUADRO DE AMORTIZACIONES											
CONSTRUCCIONES PALACIOS	PRECIO DE ADQUISICIÓN	AÑO DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	TOTAL AMORTIZADO EN 2021	VALOR CONTABLE EN 2021 (AÑO 0)	VALOR CONTABLE EN AÑO 1	VALOR CONTABLE EN AÑO 2	VALOR CONTABLE EN AÑO 3	VALOR CONTABLE EN AÑO 4	VALOR CONTABLE EN AÑO 5
VEHÍCULOS											
Vehículo 1	19,500.00	2011	14	1,392.86	13,928.57	5,571.43	4,178.57	2,785.71	1,392.86	-	-
Vehículo 2	18,600.00	2009	14	1,328.57	15,942.86	2,657.14	1,328.57	-	-	-	-
Furgoneta 1	25,500.00	2008	14	1,821.43	23,678.57	1,821.43	-	-	-	-	-
Furgoneta 2	27,000.00	2011	14	1,928.57	19,285.71	7,714.29	5,785.71	3,857.14	1,928.57	-	-
Furgoneta 3	28,000.00	2015	14	2,000.00	12,000.00	16,000.00	14,000.00	12,000.00	10,000.00	8,000.00	6,000.00
SUBTOTAL	118,600.00 €	-	-	8,471.43 €	84,835.71 €	33,764.29 €	25,292.86 €	18,642.86 €	13,321.43 €	8,000.00 €	6,000.00 €
CONSTRUCCIONES											
Local oficina	220,000.00	2001	100	2,200.00	44,000.00	176,000.00	173,800.00	171,600.00	169,400.00	167,200.00	165,000.00
Almacén	80,000.00	2003	68	1,176.47	21,176.47	58,823.53	57,647.06	56,470.59	55,294.12	54,117.65	52,941.18
SUBTOTAL	300,000.00 €	-	-	3,376.47 €	65,176.47 €	234,823.53 €	231,447.06 €	228,070.59 €	224,694.12 €	221,317.65 €	217,941.18 €
MOBILIARIO											
Mobiliario	15,000.00	2001	20	750.00	15,000.00	-	-	-	-	-	-
Mobiliario	3,000.00	2011	20	150.00	1,500.00	1,500.00	1,350.00	1,200.00	1,050.00	900.00	750.00
Mobiliario	800.00	2018	20	40.00	120.00	680.00	640.00	600.00	560.00	520.00	480.00
SUBTOTAL	18,800.00 €	-	-	940.00 €	16,620.00 €	2,180.00 €	1,990.00 €	1,800.00 €	1,610.00 €	1,420.00 €	1,230.00 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS											
Equipos informáticos	8,400.00	2013	8	1,050.00	8,400.00	-	-	-	-	-	-
Equipos informáticos	1,200.00	2016	8	150.00	750.00	450.00	300.00	150.00	-	-	-
SUBTOTAL	9,600.00 €	-	-	1,200.00 €	9,150.00 €	450.00 €	300.00 €	150.00 €	- €	- €	- €
ÚTILES Y HERRAMIENTAS											
Útiles y herramientas	8,000.00	2015	8	1,000.00	6,000.00	2,000.00	1,000.00	-	-	-	-
Útiles y herramientas	1,500.00	2019	8	187.50	375.00	1,125.00	937.50	750.00	562.50	375.00	187.50
SUBTOTAL	9,500.00 €	-	-	1,187.50 €	6,375.00 €	3,125.00 €	1,937.50 €	750.00 €	562.50 €	375.00 €	187.50 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XII: Cuadro amortizaciones de DAHEIM

CUADRO DE AMORTIZACIONES

DAHEIM	PRECIO DE ADQUISICIÓN	AÑO DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	AMORTIZACIÓN ANUAL	TOTAL AMORTIZADO EN 2021	VALOR CONTABLE EN 2021 (AÑO 0)	VALOR CONTABLE EN AÑO 1	VALOR CONTABLE EN AÑO 2	VALOR CONTABLE EN AÑO 3	VALOR CONTABLE EN AÑO 4	VALOR CONTABLE EN AÑO 5
VEHÍCULOS											
Vehículo 3 Sevilla	20,000.00	2021	14	1,428.57	-	-	20,000.00	18,571.43	17,142.86	15,714.29	14,285.71
Vehículo 4 Málaga	20,000.00	2023	14	1,428.57	-	-	-	-	20,000.00	18,571.43	17,142.86
Furgoneta 4 Las Palmas	25,000.00	2025	14	1,785.71	-	-	-	-	-	-	25,000.00
SUBTOTAL	65,000.00 €	-	-	4,642.86 €	- €	- €	20,000.00 €	18,571.43 €	37,142.86 €	34,285.71 €	56,428.57 €
CONSTRUCCIONES											
Reforma oficina Sevilla	72,000.00	2021	10	7,200.00	-	-	72,000.00	64,800.00	57,600.00	50,400.00	43,200.00
SUBTOTAL	72,000.00 €	-	-	7,200.00 €	- €	- €	72,000.00 €	64,800.00 €	57,600.00 €	50,400.00 €	43,200.00 €
MOBILIARIO											
Mobiliario Sevilla	11,500.00	2021	20	575.00	-	-	11,500.00	10,925.00	10,350.00	9,775.00	9,200.00
Mobiliario Málaga	2,500.00	2023	20	125.00	-	-	-	-	2,500.00	2,375.00	2,250.00
Mobiliario Las Palmas	2,500.00	2025	20	125.00	-	-	-	-	-	-	2,500.00
SUBTOTAL	16,500.00 €	-	-	825.00 €	- €	- €	11,500.00 €	10,925.00 €	12,850.00 €	12,150.00 €	13,950.00 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS											
Equipos informáticos Sevilla	23,400.00	2021	8	2,925.00	-	-	23,400.00	20,475.00	17,550.00	14,625.00	11,700.00
Equipos informáticos Málaga	4,200.00	2023	8	525.00	-	-	-	-	4,200.00	3,675.00	3,150.00
Equipos informáticos Málaga	3,200.00	2025	8	400.00	-	-	-	-	-	-	3,200.00
SUBTOTAL	30,800.00 €	-	-	3,850.00 €	- €	- €	23,400.00 €	20,475.00 €	21,750.00 €	18,300.00 €	18,050.00 €
ÚTILES Y HERRAMIENTAS											
Útiles y herramientas	2,000.00	2021	8	250.00	-	-	2,000.00	1,750.00	1,500.00	1,250.00	1,000.00
SUBTOTAL	2,000.00 €	-	-	250.00 €	- €	- €	2,000.00 €	1,750.00 €	1,500.00 €	1,250.00 €	1,000.00 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XIII: Cashflow año 1

Presupuesto de Tesorería Año 1												
TESORERÍA INICIO DE MES	140,000.00 €	408,097.88 €	273,770.05 €	163,397.21 €	117,171.67 €	94,498.57 €	56,502.97 €	86,276.33 €	131,523.23 €	161,447.63 €	182,750.44 €	248,704.84 €
FLUJO DE CAJA AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cobros	220,000.00	92,767.50	119,272.50	159,030.00	172,282.50	185,535.00	238,545.00	278,302.50	291,555.00	304,807.50	318,060.00	270,342.50
Pagos a Proveedores	138,514.73	138,514.73	138,514.73	133,350.00	123,825.00	152,400.00	114,300.00	161,925.00	190,500.00	209,550.00	180,975.00	258,175.00
IVA												
A pagar/devolver	1,384.20	-	-	29,397.06	-	-	27,403.33	-	-	27,347.91	-	-
Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios												
Nómina Neta	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67
Retenciones												
IRPF	21,255.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-
Seguridad Social												
SS Empresa	10,627.50	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00
SS Trabajador	2,125.50	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20
Impuestos												
De sociedades	-	-	-	-	-	-	10,286.18	-	-	-	-	-
Inversiones												
Inversiones	17,616.67	17,616.67	20,166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67
Financiación												
Cuota Préstamo	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07
Cobro Préstamo	300,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos												
Pago a accionistas	10,286.18	-	-	-	-	-	10,286.18	-	-	-	-	-
Total cobros	520,000.00	92,767.50	119,272.50	159,030.00	172,282.50	185,535.00	238,545.00	278,302.50	291,555.00	304,807.50	318,060.00	270,342.50
Total pagos	251,902.12	227,095.34	229,645.34	205,255.54	194,955.60	223,530.60	208,771.63	233,055.60	261,630.60	283,504.69	252,105.60	329,305.60
Resultado del mes	268,097.88 €	- 134,327.84 €	- 110,372.84 €	- 46,225.54 €	- 22,673.10 €	- 37,995.60 €	29,773.37 €	45,246.90 €	29,924.40 €	21,302.81 €	65,954.40 €	- 58,963.10 €
TESORERÍA FINAL DE MES	408,097.88 €	273,770.05 €	163,397.21 €	117,171.67 €	94,498.57 €	56,502.97 €	86,276.33 €	131,523.23 €	161,447.63 €	182,750.44 €	248,704.84 €	189,741.73 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XIV: Cuadros desglose del cashflow año 1

Cálculos

IVA	10%	Obras de reforma	21%	Materiales
-----	-----	------------------	-----	------------

CICLO DE FACTURACIÓN		DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	200,000.00	84,334.09	108,429.55	144,572.73	156,620.45	168,668.18	216,859.09	253,002.27	265,050.00	277,097.73	289,145.45	245,765.91	263,636.36	
IVA	20,000.00	8,433.41	10,842.95	14,457.27	15,662.05	16,866.82	21,685.91	25,300.23	26,505.00	27,709.77	28,914.55	24,576.59	26,363.64	
TOTAL	220,000.00	92,767.50	119,272.50	159,030.00	172,282.50	185,535.00	238,545.00	278,302.50	291,555.00	304,807.50	318,060.00	270,342.50	290,000.00	

Clientes		COBROS A 30													TOTAL
ENTRADAS DE CAJA		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
		220,000.00 €	92,767.50 €	119,272.50 €	159,030.00 €	172,282.50 €	185,535.00 €	238,545.00 €	278,302.50 €	291,555.00 €	304,807.50 €	318,060.00 €	270,342.50 €	2,650,500.00	

FACTURAS DE PROVEEDORES		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	114,474.99	114,474.99	114,474.99	110,206.61	102,334.71	125,950.41	94,462.81	133,822.31	157,438.02	173,181.82	149,566.12	213,367.77	125,619.83	109,917.36	78,512.40	
IVA	24,039.75	24,039.75	24,039.75	23,143.39	21,490.29	26,449.59	19,837.19	28,102.69	33,061.98	36,368.18	31,408.88	44,807.23	26,380.17	23,082.64	16,487.60	
TOTAL	138,514.73	138,514.73	138,514.73	133,350.00	123,825.00	152,400.00	114,300.00	161,925.00	190,500.00	209,935.00	180,975.00	258,175.00	152,000.00	133,000.00	95,000.00	

Proveedores		PAGOS A 90													TOTAL
SALIDAS DE CAJA		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
		138,514.73 €	138,514.73 €	138,514.73 €	133,350.00 €	123,825.00 €	152,400.00 €	114,300.00 €	161,925.00 €	190,500.00 €	209,550.00 €	180,975.00 €	258,175.00 €	1,940,544.20	

SUELDOS Y SALARIOS		14 pagas prorrateadas en 12 meses			20%	6%	30%
CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	SEG. SOCIAL TRABAJADOR	SEG. SOCIAL EMPRESA	SALARIO BRUTO	
TOTAL	603,440.00 €	50,286.67 €	10,057.33 €	3,017.20 €	15,086.00 €	78,447.20 €	

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Nómina Bruta	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	941,366.40
S.S Trabajador	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	36,206.40
S.S Empresa	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	181,032.00
IRPF	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	120,688.00
Nómina Neta	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	603,440.00

AÑO 0		14 pagas prorrateadas en 12 meses			20%	6%	30%
CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	SEG. SOCIAL TRABAJADOR	SEG. SOCIAL EMPRESA	SALARIO BRUTO	IRPF ÚLTIMO TRIMESTRE
TOTAL	425,100.00 €	35,425.00 €	7,085.00 €	2,125.50 €	10,627.50 €	55,263.00 €	21,255.00 €

LIQUIDACIÓN DE OTROS IMPUESTOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
S.S Trabajador Acumulado	2,125.50	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	35,314.70
S.S Empresa Acumulado	10,627.50	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	176,573.50
IRPF Acumulado	21,255.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	111,771.00

Nota: Los importes relativos a seguridad social e IRPF se pagarán trimestralmente a mes vencido.

LIQUIDACIÓN DE IVA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IVA Soportado a Prov.	24,039.75	23,143.39	21,490.29	26,449.59	19,837.19	28,102.69	33,061.98	36,368.18	31,408.88	44,807.23	26,380.17	23,082.64	338,171.98
IVA Repercutido	20,000.00	8,433.41	10,842.95	14,457.27	15,662.05	16,866.82	21,685.91	25,300.23	26,505.00	27,709.77	28,914.55	24,576.59	26,363.64
Diferencia	4,039.75	14,709.98	10,647.33	11,992.31	4,175.14	11,235.87	11,376.07	11,067.95	4,903.88	17,097.46	- 2,534.38	- 1,493.95	311,808.34
IVA a pagar/a devolver	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 2,534.38	- 1,493.95	-
IVA Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	311,808.34

ENTRADA DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO AÑO SIG.
	- €	- €	- €	29,397.06	- €	- €	27,403.33	- €	- €	27,347.91	- €	- €	13,069.13

INVERSIONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Utensilios y herramientas	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	166.67	2,000.00 €
Mobiliario	5,750.00	5,750.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,500.00 €
Equipo informático	11,700.00	11,700.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23,400.00 €
Maquinaria y vehículos	-	-	20,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,000.00 €
TOTAL	17,616.67 €	17,616.67 €	20,166.67 €	166.67 €	166.67 €	166.67 €	166.67 €	166.67 €	166.67 €	166.67 €	166.67 €	166.67 €	

PRÉSTAMO

Pago anual	30,888.83 €
Pago mensual	2,574.07 €

Devolución de préstamo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	30,888.83 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XV: Cashflow año 2

Presupuesto de Tesorería Año 2												
TESORERÍA INICIO DE MES	189,741.73 €	236,253.35 €	240,939.41 €	331,775.47 €	307,509.66 €	256,574.52 €	254,975.47 €	285,201.68 €	384,857.27 €	356,950.67 €	368,285.80 €	458,395.50 €
FLUJO DE CAJA AÑO 2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cobros	290,000.00	208,650.00	256,800.00	224,700.00	208,650.00	224,700.00	288,900.00	337,050.00	276,060.00	298,530.00	385,200.00	210,760.00
Pagos a Proveedores	152,000.00	133,000.00	95,000.00	155,335.11	188,621.21	155,335.11	177,525.84	166,430.48	233,002.67	221,907.30	224,126.37	301,788.92
IVA												
A pagar/devolver	13,069.13	-	-	7,505.23	-	-	26,831.16	-	-	35,848.37	-	-
Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios												
Nómina Neta	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67
Retenciones												
IRPF	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-
Seguridad Social												
SS Empresa	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00
SS Trabajador	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20
Impuestos												
De sociedades	-	-	-	-	-	-	3,421.59	-	-	-	-	-
Inversiones												
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiación												
Cuota Préstamo	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07
Cobro Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos												
Pago a accionistas	3,421.59	-	-	-	-	-	3,421.59	-	-	-	-	-
Total cobros	290,000.00	208,650.00	256,800.00	224,700.00	208,650.00	224,700.00	288,900.00	337,050.00	276,060.00	298,530.00	385,200.00	210,760.00
Total pagos	243,488.39	203,963.94	165,963.94	248,965.82	259,585.14	226,299.05	258,673.79	237,394.41	303,966.60	287,194.86	295,090.31	372,752.86
Resultado del mes	46,511.61 €	4,686.06 €	90,836.06 €	- 24,265.82 €	- 50,935.14 €	- 1,599.05 €	30,226.21 €	99,655.59 €	- 27,906.60 €	11,335.14 €	90,109.69 €	- 161,992.86 €
TESORERÍA FINAL DE MES	236,253.35 €	240,939.41 €	331,775.47 €	307,509.66 €	256,574.52 €	254,975.47 €	285,201.68 €	384,857.27 €	356,950.67 €	368,285.80 €	458,395.50 €	296,402.64 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XVI: Cuadros desglose del cashflow año 2

Cálculos

IVA	10%	Obras de reforma	21%	Materiales
-----	-----	------------------	-----	------------

CICLO DE FACTURACIÓN

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	263,636.36	189,681.82	233,454.55	204,272.73	189,681.82	204,272.73	262,636.36	306,409.09	250,963.64	271,390.91	350,181.82	191,600.00	186,363.64
IVA	26,363.64	18,968.18	23,345.45	20,427.27	18,968.18	20,427.27	26,263.64	30,640.91	25,096.36	27,139.09	35,018.18	19,160.00	18,636.36
TOTAL	290,000.00	208,650.00	256,800.00	224,700.00	208,650.00	224,700.00	288,900.00	337,050.00	276,060.00	298,530.00	385,200.00	210,760.00	205,000.00

Clientes

COBROS A 30

ENTRADAS DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	290,000.00 €	208,650.00 €	256,800.00 €	224,700.00 €	208,650.00 €	224,700.00 €	288,900.00 €	337,050.00 €	276,060.00 €	298,530.00 €	385,200.00 €	210,760.00 €

FACTURAS DE PROVEEDORES

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	125,619.83	109,917.36	78,512.40	128,376.12	155,885.29	128,376.12	146,715.57	137,545.85	192,564.19	183,394.46	185,228.41	249,412.33	130,578.51	114,256.20	81,611.57
IVA	26,380.17	23,082.64	16,487.60	26,958.99	32,735.91	26,958.99	30,810.27	28,884.63	40,438.48	38,512.84	38,897.97	52,376.59	27,421.49	23,993.80	17,138.43
TOTAL	152,000.00	133,000.00	95,000.00	155,335.11	188,621.21	155,335.11	177,525.84	166,430.48	233,002.67	221,907.30	224,126.37	301,788.92	158,000.00	138,250.00	98,750.00

Proveedores

PAGOS A 90

SALIDAS DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	152,000.00 €	133,000.00 €	95,000.00 €	155,335.11 €	188,621.21 €	155,335.11 €	177,525.84 €	166,430.48 €	233,002.67 €	221,907.30 €	224,126.37 €	301,788.92 €

SUELDOS Y SALARIOS

14 pagas prorrateadas en 12 meses

20%

6%

30%

CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	SEG. SOCIAL TRABAJADOR	SEG. SOCIAL EMPRESA	SALARIO BRUTO
TOTAL	603,440.00 €	50,286.67 €	10,057.33 €	3,017.20 €	15,086.00 €	78,447.20 €

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Nómina Bruta	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	78,447.20	941,366.40
S.S Trabajador	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	36,206.40
S.S Empresa	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	181,032.00
IRPF	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	10,057.33	120,688.00
Nómina Neta	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	50,286.67	603,440.00

LIQUIDACIÓN DE OTROS IMPUESTOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
S.S Trabajador Acumulado	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	3,017.20	36,206.40
S.S Empresa Acumulado	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	15,086.00	181,032.00
IRPF Acumulado	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	30,172.00	-	-	90,516.00

Nota: Los importes relativos a seguridad social e IRPF se pagarán trimestralmente a mes vencido.

LIQUIDACIÓN DE IVA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IVA Soportado a Prov.	16,487.60	26,958.99	32,735.91	26,958.99	30,810.27	28,884.63	40,438.48	38,512.84	38,897.97	52,376.59	27,421.49	23,993.80	384,477.55
IVA Repercutido	26,363.64	18,968.18	23,345.45	20,427.27	18,968.18	20,427.27	26,263.64	30,640.91	25,096.36	27,139.09	35,018.18	19,160.00	18,636.36
Diferencia	-	9,876.03	7,990.80	9,390.46	6,531.71	11,842.09	8,457.36	14,174.84	7,871.93	13,801.60	25,237.50	-	7,596.69
IVA a pagar/a devolver	-	9,876.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,596.69	-
IVA Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	365,841.18

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO AÑO SIG.
ENTRADA DE CAJA	- €	- €	- €	7,505.23 €	- €	- €	26,831.16 €	- €	- €	35,848.37	- €	- €	22,474.61 €

INVERSIONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Utensilios y herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo informático	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

PRÉSTAMO

Pago anual	30,888.83 €
Pago mensual	2,574.07 €

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Devolución de préstamo	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	30,888.83 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XVII: Cashflow año 3

Presupuesto de Tesorería Año 3												
TESORERÍA INICIO DE MES	296,402.64 €	195,295.79 €	270,315.19 €	268,834.59 €	128,682.11 €	83,106.51 €	60,011.91 €	37,023.03 €	67,224.43 €	35,538.82 €	29,555.31 €	49,854.50 €
FLUJO DE CAJA AÑO 3	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cobros	205,000.00	289,850.00	170,500.00	238,700.00	211,420.00	221,650.00	341,000.00	323,950.00	347,820.00	317,130.00	341,000.00	401,980.00
Pagos a Proveedores	158,000.00	138,250.00	98,750.00	294,024.00	183,765.00	171,514.00	166,613.60	220,518.00	306,275.00	269,522.00	247,470.20	204,898.20
IVA												
A pagar/devolver	22,474.61	-	-	39,574.12	-	-	35,885.02	-	-	50,811.08	-	-
Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios												
Nómina Neta	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33
Retenciones												
IRPF	30,172.00	-	-	31,172.00	-	-	31,172.00	-	-	31,172.00	-	-
Seguridad Social												
SS Empresa	15,086.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00
SS Trabajador	3,017.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20
Impuestos												
De sociedades	-	-	-	-	-	-	64,428.85	-	-	-	-	46,828.97
Inversiones												
Inversiones	3,350.00	3,350.00	-	20,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiación												
Cuota Préstamo	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07
Cobro Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos												
Pago a accionistas	64,428.85	-	-	-	-	-	64,428.85	-	-	-	-	-
Total cobros	227,474.61	289,850.00	170,500.00	238,700.00	211,420.00	221,650.00	341,000.00	323,950.00	347,820.00	317,130.00	341,000.00	401,980.00
Total pagos	328,581.45	214,830.60	171,980.60	378,852.48	256,995.60	244,744.60	363,988.88	293,748.60	379,505.60	373,924.60	320,700.80	324,957.77
Resultado del mes	- 101,106.84 €	75,019.40 €	- 1,480.60 €	- 140,152.48 €	- 45,575.60 €	- 23,094.60 €	- 22,988.88 €	30,201.40 €	- 31,685.60 €	- 5,983.52 €	20,299.20 €	77,022.23 €
TESORERÍA FINAL DE MES	195,295.79 €	270,315.19 €	268,834.59 €	128,682.11 €	83,106.51 €	60,011.91 €	37,023.03 €	67,224.43 €	35,538.82 €	29,555.31 €	49,854.50 €	126,876.73 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XVIII: Cuadros desglose del cashflow año 3

Cálculos

IVA	10%	Obras de reforma	21%	Materiales
-----	-----	------------------	-----	------------

CICLO DE FACTURACIÓN

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	186,363.64	263,500.00	155,000.00	217,000.00	192,200.00	201,500.00	310,000.00	294,500.00	316,200.00	288,300.00	310,000.00	365,436.36	440,909.09
IVA	18,636.36	26,350.00	15,500.00	21,700.00	19,220.00	20,150.00	31,000.00	29,450.00	31,620.00	28,830.00	31,000.00	36,543.64	44,090.91
TOTAL	205,000.00	289,850.00	170,500.00	238,700.00	211,420.00	221,650.00	341,000.00	323,950.00	347,820.00	317,130.00	341,000.00	401,980.00	485,000.00

Clients

COBROS A 30

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ENTRADAS DE CAJA	205,000.00 €	289,850.00 €	170,500.00 €	238,700.00 €	211,420.00 €	221,650.00 €	341,000.00 €	323,950.00 €	347,820.00 €	317,130.00 €	341,000.00 €	401,980.00 €

FACTURAS DE PROVEEDORES

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	130,578.51	114,256.20	81,611.57	242,995.04	151,871.90	141,747.11	137,697.19	182,246.28	253,119.83	222,745.45	204,520.83	169,337.36	127,471.07	111,537.19	79,669.42
IVA	27,421.49	23,993.80	17,138.43	51,028.96	31,893.10	29,766.89	28,916.41	38,271.72	53,155.17	46,776.55	42,949.37	35,560.84	26,768.93	23,422.81	16,730.58
TOTAL	158,000.00	138,250.00	98,750.00	294,024.00	183,765.00	171,514.00	166,613.60	220,518.00	306,275.00	269,522.00	247,470.20	204,898.20	154,240.00	134,960.00	96,400.00

Proveedores

PAGOS A 90

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALIDAS DE CAJA	158,000.00 €	138,250.00 €	98,750.00 €	294,024.00 €	183,765.00 €	171,514.00 €	166,613.60 €	220,518.00 €	306,275.00 €	269,522.00 €	247,470.20 €	204,898.20 €

SUELDOS Y SALARIOS

14 pagas prorrateadas en 12 meses 20% 6% 30%

CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	SEG. SOCIAL TRABAJADOR	SEG. SOCIAL EMPRESA	SALARIO BRUTO
TOTAL	623,440.00 €	51,953.33 €	10,390.67 €	3,117.20 €	15,586.00 €	81,047.20 €

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Nómina Bruta	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	81,047.20	972,566.40
S.S Trabajador	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	37,406.40
S.S Empresa	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	187,032.00
IRPF	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	10,390.67	124,688.00
Nómina Neta	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	51,953.33	623,440.00

LIQUIDACIÓN DE OTROS IMPUESTOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
S,S Trabajador Acumulado	3,017.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	3,117.20	37,306.40
S,S Empresa Acumulado	15,086.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	15,586.00	186,532.00
IRPF Acumulado	30,172.00	-	-	31,172.00	-	-	31,172.00	-	-	31,172.00	-	-	93,516.00

Nota: Los importes relativos a seguridad social e IRPF se pagarán trimestralmente a mes vencido.

LIQUIDACIÓN DE IVA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IVA Soportado a Prov.	17,138.43	51,028.96	31,893.10	29,766.89	28,916.41	38,271.72	53,155.17	46,776.55	42,949.37	35,560.84	26,768.93	23,422.81	425,649.17
IVA Repercutido	18,636.36	26,350.00	15,500.00	21,700.00	19,220.00	20,150.00	31,000.00	29,450.00	31,620.00	28,830.00	31,000.00	36,543.64	44,090.91
Diferencia	- 1,497.93	24,678.96	16,393.10	8,066.89	9,696.41	18,121.72	22,155.17	17,326.55	11,329.37	6,730.84	- 4,231.07	- 13,120.83	381,558.26
IVA a pagar/a devolver	- 1,497.93	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 4,231.07	- 13,120.83	-
IVA Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	381,558.26

ENTRADA/SALIDA DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO AÑO SIG.
	- €	- €	- €	39,574.12	- €	- €	35,885.02	- €	- €	50,811.08	- €	- €	10,621.06

INVERSIONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Utensilios y herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario Málaga	1,250.00	1,250.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,500.00 €
Equipo informático Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo informático Málaga	2,100.00	2,100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,200.00 €
Maquinaria y vehículos Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y vehículos Málaga	-	-	-	20,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	20,000.00 €
TOTAL	3,350.00 €	3,350.00 €	- €	20,000.00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	

PRÉSTAMO

Pago anual	30,888.83 €
Pago mensual	2,574.07 €

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Devolución de préstamo	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	30,888.83 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XIX: Cashflow año 4

Presupuesto de Tesorería Año 4												
TESORERÍA INICIO DE MES	126,876.73 €	286,209.10 €	315,246.50 €	378,993.90 €	356,991.24 €	317,936.24 €	299,357.24 €	238,588.42 €	259,976.22 €	272,403.62 €	288,892.39 €	303,978.19 €
FLUJO DE CAJA AÑO 4	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cobros	485,000.00	250,250.00	246,400.00	261,800.00	269,500.00	277,200.00	350,350.00	358,050.00	354,200.00	365,750.00	377,300.00	254,200.00
Pagos a Proveedores	154,240.00	134,960.00	96,400.00	153,312.00	222,302.40	209,526.40	242,744.00	250,409.60	255,520.00	268,296.00	275,961.60	271,528.00
IVA												
A pagar/devolver	-10,621.06	-	-	-7,321.05	-	-	48,452.73	-	-	42,204.38	-	-
Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios												
Nómina Neta	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33
Retenciones												
IRPF	31,172.00	-	-	36,917.00	-	-	36,917.00	-	-	36,917.00	-	-
Seguridad Social												
SS Empresa	15,586.00	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50
SS Trabajador	3,117.20	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70
Impuestos												
De sociedades	-	-	-	-	-	-	46,828.97	-	-	-	-	-
Inversiones												
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiación												
Cuota Préstamo	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07
Cobro Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos												
Pago a accionistas	46,828.97	-	-	-	-	-	46,828.97	-	-	-	-	-
Total cobros	485,000.00	250,250.00	246,400.00	261,800.00	269,500.00	277,200.00	350,350.00	358,050.00	354,200.00	407,954.38	377,300.00	254,200.00
Total pagos	325,667.63	221,212.60	182,652.60	283,802.66	308,555.00	295,779.00	411,118.81	336,662.20	341,772.60	391,465.60	362,214.20	357,780.60
Resultado del mes	159,332.37 €	29,037.40 €	63,747.40 €	- 22,002.66 €	- 39,055.00 €	- 18,579.00 €	- 60,768.81 €	21,387.80 €	12,427.40 €	16,488.77 €	15,085.80 €	- 103,580.60 €
TESORERÍA FINAL DE MES	286,209.10 €	315,246.50 €	378,993.90 €	356,991.24 €	317,936.24 €	299,357.24 €	238,588.42 €	259,976.22 €	272,403.62 €	288,892.39 €	303,978.19 €	200,397.59 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XX: Cuadros desglose del cashflow año 4

Cálculos

IVA	10%	Obras de reforma	21%	Materiales
-----	-----	------------------	-----	------------

CICLO DE FACTURACIÓN

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	440,909.09	227,500.00	224,000.00	238,000.00	245,000.00	252,000.00	318,500.00	325,500.00	322,000.00	332,500.00	343,000.00	231,090.91	400,000.00
IVA	44,090.91	22,750.00	22,400.00	23,800.00	24,500.00	25,200.00	31,850.00	32,550.00	32,200.00	33,250.00	34,300.00	23,109.09	40,000.00
TOTAL	485,000.00	250,250.00	246,400.00	261,800.00	269,500.00	277,200.00	350,350.00	358,050.00	354,200.00	365,750.00	377,300.00	254,200.00	440,000.00
3,850,000													

Cientes

COBROS A 30

ENTRADAS DE CAJA

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
485,000.00 €	250,250.00 €	246,400.00 €	261,800.00 €	269,500.00 €	277,200.00 €	350,350.00 €	358,050.00 €	354,200.00 €	365,750.00 €	377,300.00 €	254,200.00 €

FACTURAS DE PROVEEDORES

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	127,471.07	111,537.19	79,669.42	126,704.13	183,720.99	173,162.31	200,614.88	206,950.08	211,173.55	221,732.23	228,067.44	224,403.31	134,082.64	117,322.31	83,801.65
IVA	26,768.93	23,422.81	16,730.58	26,607.87	38,581.41	36,364.09	42,129.12	43,459.52	44,346.45	46,563.77	47,894.16	47,124.69	28,157.36	24,637.69	17,598.35
TOTAL	154,240.00	134,960.00	96,400.00	153,312.00	222,302.40	209,526.40	242,744.00	250,409.60	255,520.00	268,296.00	275,961.60	271,528.00	162,240.00	141,960.00	101,400.00
2,555,200															

Proveedores

PAGOS A 90

SALIDAS DE CAJA

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
154,240.00 €	134,960.00 €	96,400.00 €	153,312.00 €	222,302.40 €	209,526.40 €	242,744.00 €	250,409.60 €	255,520.00 €	268,296.00 €	275,961.60 €	271,528.00 €

SUELDOS Y SALARIOS

14 pagas prorrateadas en 12 meses 20% 6% 30%

CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	SEG. SOCIAL TRABAJADOR	SEG. SOCIAL EMPRESA	SALARIO BRUTO
TOTAL	738,340.00 €	61,528.33 €	12,305.67 €	3,691.70 €	18,458.50 €	95,984.20 €

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Nómina Bruta	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	95,984.20	1,151,810.40
S.S Trabajador	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	44,300.40
S.S Empresa	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	221,502.00
IRPF	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	12,305.67	147,668.00
Nómina Neta	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	61,528.33	738,340.00

LIQUIDACIÓN DE OTROS IMPUESTOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
S.S Trabajador Acumulado	3,117.20	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	3,691.70	43,725.90
S.S Empresa Acumulado	15,586.00	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	18,458.50	218,629.50
IRPF Acumulado	31,172.00	-	-	36,917.00	-	-	36,917.00	-	-	36,917.00	-	-	110,751.00

Nota: Los importes relativos a seguridad social e IRPF se pagarán trimestralmente a mes vencido.

LIQUIDACIÓN DE IVA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IVA Soportado a Prov.	16,730.58	26,607.87	38,581.41	36,364.09	42,129.12	43,459.52	44,346.45	46,563.77	47,894.16	47,124.69	28,157.36	24,637.69	442,596.69
IVA Repercutido	44,090.91	22,750.00	22,400.00	23,800.00	24,500.00	25,200.00	31,850.00	32,550.00	32,200.00	33,250.00	34,300.00	23,109.09	40,000.00
Diferencia	- 27,360.33	3,857.87	16,181.41	12,564.09	17,629.12	18,259.52	12,496.45	14,013.77	15,694.16	13,874.69	- 6,142.64	1,528.60	402,596.69
IVA a pagar/a devolver	- 27,360.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,142.64	-	-
IVA Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	402,596.69

ENTRADA/SALIDA DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO AÑO SIG.
	10,621.06 €	- €	- €	7,321.05 €	- €	- €	48,452.73 €	- €	- €	42,204.38 €	- €	- €	9,260.64 €

INVERSIONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Utensilios y herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario Málaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo informático Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo informático Málaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y vehículos Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y vehículos Málaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

PRÉSTAMO

Pago anual	30,888.83 €
Pago mensual	2,574.07 €

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Devolución de préstamo	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	30,888.83 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XXI: Cashflow año 5

Presupuesto de Tesorería Año 5												
TESORERÍA INICIO DE MES	200,397.59 €	252,995.46 €	276,027.52 €	295,669.59 €	169,827.24 €	130,816.30 €	107,781.97 €	47,030.18 €	71,095.24 €	61,811.31 €	89,973.84 €	116,887.91 €
FLUJO DE CAJA AÑO 5	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Cobros	440,000.00	263,700.00	219,750.00	307,650.00	329,625.00	351,600.00	399,945.00	452,685.00	404,340.00	417,525.00	395,550.00	412,630.00
Pagos a Proveedores	162,240.00	141,960.00	101,400.00	299,920.00	269,928.00	275,926.40	224,940.00	329,912.00	314,916.00	284,924.00	269,928.00	253,805.60
IVA												
A pagar/devolver	9,260.64	-	-	32,547.59	-	-	54,286.95	-	-	36,681.47	-	-
Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos y salarios												
Nómina Neta	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67
Retenciones												
IRPF	36,917.00	-	-	42,412.00	-	-	42,412.00	-	-	42,412.00	-	-
Seguridad Social												
SS Empresa	18,458.50	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00
SS Trabajador	3,691.70	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20
Impuestos												
De sociedades	-	-	-	-	-	-	46,828.97	-	-	-	-	-
Inversiones												
Inversiones	-	-	-	25,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiación												
Cuota Préstamo	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07	2,574.07
Cobro Préstamo												
Dividendos												
Pago a accionistas	102,094.84	-	-	-	-	-	102,094.84	-	-	-	-	-
Total cobros	449,260.64	263,700.00	219,750.00	340,197.59	329,625.00	351,600.00	454,231.95	452,685.00	404,340.00	454,206.47	395,550.00	412,630.00
Total pagos	387,402.13	240,667.94	200,107.94	466,039.94	368,635.94	374,634.34	460,696.79	428,619.94	413,623.94	426,043.94	368,635.94	352,513.54
Resultado del mes	52,597.87 €	23,032.06 €	19,642.06 €	- 125,842.35 €	- 39,010.94 €	- 23,034.34 €	- 60,751.79 €	24,065.06 €	- 9,283.94 €	28,162.54 €	26,914.06 €	60,116.46 €
TESORERÍA FINAL DE MES	252,995.46 €	276,027.52 €	295,669.59 €	169,827.24 €	130,816.30 €	107,781.97 €	47,030.18 €	71,095.24 €	61,811.31 €	89,973.84 €	116,887.91 €	177,004.37 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XXII: Cuadros desglose del cashflow año 5

Cálculos

IVA	10%	Obras de reforma	21%	Materiales
-----	-----	------------------	-----	------------

CICLO DE FACTURACIÓN

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	400,000.00	239,727.27	199,772.73	279,681.82	299,659.09	319,636.36	363,586.36	411,531.82	367,581.82	379,568.18	359,590.91	375,118.18	622,727.27
IVA	40,000.00	23,972.73	19,977.27	27,968.18	29,965.91	31,963.64	36,358.64	41,153.18	36,758.18	37,956.82	35,959.09	37,511.82	62,272.73
TOTAL	440,000.00	263,700.00	219,750.00	307,650.00	329,625.00	351,600.00	399,945.00	452,685.00	404,340.00	417,525.00	395,550.00	412,630.00	685,000.00

Cientes

COBROS A 30

ENTRADAS DE CAJA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	440,000.00 €	263,700.00 €	219,750.00 €	307,650.00 €	329,625.00 €	351,600.00 €	399,945.00 €	452,685.00 €	404,340.00 €	417,525.00 €	395,550.00 €	412,630.00 €

FACTURAS DE PROVEEDORES

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NETO	134,082.64	117,322.31	83,801.65	247,867.77	223,080.99	228,038.35	185,900.83	272,654.55	260,261.16	235,474.38	223,080.99	209,756.69	157,024.79	137,396.69	98,140.50
IVA	28,157.36	24,637.69	17,598.35	52,052.23	46,847.01	47,888.05	39,039.17	57,257.45	54,654.84	49,449.62	46,847.01	44,048.91	32,975.21	28,853.31	20,609.50
TOTAL	162,240.00	141,960.00	101,400.00	299,920.00	269,928.00	275,926.40	224,940.00	329,912.00	314,916.00	284,924.00	269,928.00	253,805.60	190,000.00	166,250.00	118,750.00

Proveedores

PAGOS A 90

SALIDAS DE CAJA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	162,240.00 €	141,960.00 €	101,400.00 €	299,920.00 €	269,928.00 €	275,926.40 €	224,940.00 €	329,912.00 €	314,916.00 €	284,924.00 €	269,928.00 €	253,805.60 €

SUELDOS Y SALARIOS

14 pagas prorrateadas en 12 meses

20%

6%

30%

CATEGORÍAS	SALARIO ANUAL NETO TOTAL	MENSUAL	IRPF	SEG. SOCIAL TRABAJADOR	SEG. SOCIAL EMPRESA	SALARIO BRUTO
TOTAL	848,240.00 €	70,686.67 €	14,137.33 €	4,241.20 €	21,206.00 €	110,271.20 €

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Nómina Bruta	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	110,271.20	1,323,254.40
S.S Trabajador	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	50,894.40
S.S Empresa	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	254,472.00
IRPF	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	14,137.33	169,648.00
Nómina Neta	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	70,686.67	848,240.00

LIQUIDACIÓN DE OTROS IMPUESTOS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
S.S Trabajador Acumulado	3,691.70	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	4,241.20	50,344.90
S.S Empresa Acumulado	18,458.50	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	21,206.00	251,724.50
IRPF Acumulado	36,917.00	-	-	42,412.00	-	-	42,412.00	-	-	42,412.00	-	-	127,236.00

Nota: Los importes relativos a seguridad social e IRPF se pagarán trimestralmente a mes vencido.

LIQUIDACIÓN DE IVA													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IVA Soportado a Prov.	17,598.35	52,052.23	46,847.01	47,888.05	39,039.17	57,257.45	54,654.84	49,449.62	46,847.01	44,048.91	32,975.21	28,853.31	517,511.16
IVA Repercutido	40,000.00	23,972.73	19,977.27	27,968.18	29,965.91	31,963.64	36,358.64	41,153.18	36,758.18	37,956.82	35,959.09	37,511.82	62,272.73
Diferencia	- 22,401.65	28,079.50	26,869.74	19,919.87	9,073.26	25,293.82	18,296.21	8,296.44	10,088.83	6,092.09	- 2,983.88	- 8,658.51	455,238.43
IVA a pagar/a devolver	- 22,401.65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,983.88	8,658.51	-
IVA Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	455,238.43

ENTRADA/SALIDA DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO AÑO SIG.
	9,260.64 €	- €	- €	32,547.59 €	- €	- €	54,286.95 €	- €	- €	36,681.47 €	- €	- €	5,550.31 €

INVERSIONES													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Utensilios y herramientas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario Málaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo informático Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo informático Málaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y vehículos Sevilla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y vehículos Málaga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maquinaria y vehículos Las Palmas	-	-	-	25,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	25,000.00 €
TOTAL	- €	- €	- €	25,000.00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

PRÉSTAMO													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Pago anual	30,888.83 €												
Pago mensual	2,574.07 €												
Devolución de préstamo	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	2,574.07 €	30,888.83 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo XXIII: Ratios de rentabilidad VAN y TIR

FLUJO DE CAJA Y RATIOS DE RENTABILIDAD VAN Y TIR

INVERSIÓN REALIZADA POR DAHEIM EN AÑO 1	109,700 €
TASA DE DESCUENTO	10%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio del período	30,859	10,265	193,287	140,487	306,285	283,110
(+) Amortizaciones	13,988	24,566	23,933	23,533	20,211	22,334
(-) Principal del préstamo	6,000	36,889	36,889	36,889	36,889	30,889
FLUJO DE CAJA	38,846.43 €	- 2,057.60 €	180,330.26 €	127,130.62 €	289,606.79 €	274,555.99 €

	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DE LA INVERSIÓN	-109,700.00	- 2,058	180,330	127,131	289,607	274,556
25%	-109,700.00	- 514	45,083	31,783	72,402	68,639

*

VAN DE FLUJO	152,740.21 €
INVERSIÓN	- 109,700.00 €
VAN	43,040.21 €
TIR	21%

**Se ha cogido un 25% de los ingresos como resultado directo de la inversión como media, teniendo en cuenta que los primeros años será menor y los últimos mayor*

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

(2021). Obtenido de Solinat: www.solinat.com

Acer, A. L. (2017). *Diccionario de redes sociales para principiantes*.

Agenda Urbana Española. (2021). *Agenda Urbana Española*. Obtenido de <https://www.aue.gob.es/>

ANERR. (2021). Obtenido de www.anerr.es

APCE. (2021). *Inmodata España Junio 2021*.

APCEspaña. (2021). *Informe Sectorial*.

Armetrics. (2021). Obtenido de <https://www.armetrics.com/glosario-digital/>

Banco de España. (2021). *Encuesta Financiera de las Familias*.

Blog de Economía y Finanzas Bankinter. (19 de 07 de 2021). Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/economia/ayudas-para-la-rehabilitacion-de-viviendas-en-espana>

CAATEEB. (2019). *Informe del mantenimiento del parque residencial edificado en España*. Barcelona. Obtenido de https://www.apabcn.cat/documentacio/areatecnica/PDFS_SHAREPOINT/Informe_mantenimiento_parque_edificado_residencial_Espana.pdf

Colegio de Registradores de la Propiedad. (2021).

Construfy. (2021). www.construfy.com.

Deplace. (2018). *¿Estabilidad o próximo Boom inmobiliario?*

Diccionario Clave. (2021). Obtenido de www.clave.smdiccionarios.com

Doncel, L. (2008). La caída del 72% en las ventas de pisos arrastra a las inmobiliarias. *El País*.

Economipedia. (2021). Obtenido de www.economipedia.com

Economista, E. (s.f.). *El Economista. Ranking de Empresas*. Obtenido de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/empresas-MALAGA.html>

Educalingo. (2021). Obtenido de www.educalingo.com

El Arte de Medir. (2020). Obtenido de <https://elartedemedir.com/blog/transformacion-digital/>

El Economista. (2020). *Ranking de empresas*.

Electricasas. (2021). Obtenido de <https://www.electricasas.com/comparativa-de-consumos-de-electrodomesticos/>

Escuín, R. V. (2002). El mercado residencial español 1987 - 2006. Expectativas de vivienda y suelo. *Revista de Economía y Finanzas de Castilla y León*.

Euro Funding. (2021). Obtenido de <https://www.euro-funding.com/es/blog/next-generation-fondos-europeos/#toggle-id-13>

- Europa press.* (09 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-exceso-burocracia-urbanistica-puede-lastrar-crecimiento-malaga-foro-regulacion-inteligente-20210909171340.html>
- Europa Press. (13 de Octubre de 2021). *Europa Press*. Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/islas-canarias/noticia-canarios-mas-decantan-comprar-vivienda-segunda-mano-89-lacooop-20211013121300.html>
- European Commision. (2021). <https://ec.europa.eu>. Obtenido de European Commision: https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-efficiency/energy-efficient-buildings/renovation-wave_en
- Finect. (2020).
- Forcadell.* (2021). Obtenido de <https://www.forcadell.com/es/noticias/la-crisis-de-la-covid-19-provocara-una-caida-del-16-en-el-precio-de-la-vivienda.html>
- Formación Bureau Veritas. (2021). <https://www.bureauveritasformacion.com/curso-de-certificacion-energetica-de-edificios-2091.aspx>.
- Fotocasa. (2021). www.fotocasa.es.
- Glosario Marketing Digital.* (2020). Obtenido de www.roymo.es
- Gobierno de España. (27 abril 2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Madrid: Gobierno de España. Obtenido de https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf
- Gobierno de España. (s.f.). *Instituto para la diversificación y Ahorro de Energía*. Obtenido de <https://www.idae.es/ayudas-y-financiacion/para-la-rehabilitacion-de-edificios/programa-pree-5000-rehabilitacion>
- Grassi, M. (2020). *Revista AD*.
- Habitissimo. (2017). *Informe Anual*.
- Habitissimo. (2018). *Informe anual*.
- Habitissimo. (2019). *Informe anual*.
- Habitissimo. (2020). *Informe anual*.
- Habitissimo. (2021). www.habitissimo.es.
- Housify. (2021). www.housify.com.
- Houzz. (2021). www.houzz.es.
- Idealista.* (s.f.). Obtenido de <https://www.idealista.com/news/finanzas/economia/2021/07/26/791604-como-acceder-a-los-fondos-europeos-donde-solicitarlos-y-otras-respuestas-sobre-el-plan#simple-table-of-contents-1>

- Idealista. (2021). Obtenido de <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/venta/historico/>
- Idealista*. (15 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.idealista.com/news/finanzas/fiscalidad/2021/04/15/789963-renta-2020-la-rehabilitacion-y-las-mejoras-en-las-viviendas-que-tienen-premio-en-la>
- Idealista*. (26 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.idealista.com/news/finanzas/economia/2021/07/26/791604-como-acceder-a-los-fondos-europeos-donde-solicitarlos-y-otras-respuestas-sobre-el-plan#simple-table-of-contents-1>
- Idealista. (2021). www.idealista.com/sala-de-prensa/informes-precio-vivienda/alquiler/.
- Inbound Cycle. (2020). Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/instagram-reels-que-son-como-crearlos-estrategia-de-marketing>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). <https://www.ine.es/>.
- Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía*. (s.f.). Recuperado el 2021, de <https://www.idae.es/ayudas-y-financiacion/para-energias-renovables-en-autoconsumo-almacenamiento-y-termicas-sector>
- La rehabilitación de viviendas se llevará 5.800 millones. (s.f.). *The Economist*, págs. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11161872/04/21/La-rehabilitacion-de-viviendas-se-lleva-5800-millones.html>.
- Libeen. (2021). www.libeen.com.
- Lucas. (2021). www.holalucas.com.
- Marcos Seculi. (2020). *Diccionario de Instagram*. Obtenido de <https://www.marcosseculi.com/instagram/diccionario/>
- Medina, L. G. (1993). *Estrategias familiares en un mundo en cambio*. Madrid: Alianza.
- Ministerio de Inclusión, S. S. (2021). Obtenido de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537?changeLanguage=es>
- Next Generation EU*. (2021). Obtenido de <https://nexteugeneration.com/>
- OCDE. (2020).
- Ocu Inmobiliario Fincas Y Casas. (2021). *La compra de vivienda por extranjeros*.
- Pepita. (1990). www.pepita.com.
- Raya, J. M. (2020). El impacto de la pandemia en el mercado de la vivienda en España: diagnóstico y políticas. *Esade EcPol*.
- RD Station . (2021). *Blog de Marketing Digital*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/live-en-instagram/>

Real Academia Española. (2021).

Sánchez, S. (22 de Septiembre de 2021). *El Español*. Obtenido de El Español:
https://www.elespanol.com/malaga/20210922/malaga-vende-viviendas-dia-nuevas/613939015_0.html

Templo Consulting. (s.f.). *Vivienda asequible en Europa. ¿Dónde es más fácil comprar una casa?*

Teresa Alba. (2021). Obtenido de <https://teresaalba.com/>

The Economist. (s.f.). *The Economist*.

The Economist. (4 de 2021). La rehabilitación de viviendas se llevará 5.800 millones. *The Economist*, págs. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11161872/04/21/La-rehabilitacion-de-viviendas-se-llevara-5800-millones.html>.

Triguero, N. (21 de Abril de 2021). *Diario Sur*. Obtenido de Diario Sur:
<https://www.diariosur.es/malaga-capital/malaga-poblacion-crecimiento-20210421221614-nt.html>

Web Bilba. (2021). www.bilba.es.

Web Bymed. (2021). www.bymed.es.

Web Chavsá. (2021). www.chavsá.com.

Web Grupo Lika. (2021). www.grupolika.com.

Web Grupo Ochila. (2021). www.grupoochila.com.

Web Jamena Construcciones. (2021). www.jamena.com.

Web Progesol. (2021). www.progesolcanarias.com.

Weg Egió. (2021). www.egion.es.

World Compliance Association. (2021). Obtenido de
<https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>