PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE REFORMAS

1.1 Definición del proyecto

Sin Escombros, S.L. es una empresa de reformas en **XXX**, provincia de **XXX**. Esta pyme tendrá como actividad principal los servicios de reformas en casas de particulares, enfocada en un principio a **XXX**. La actividad empresarial se centrará en la reforma principalmente de **XXX**.

Por ejemplo: interiores de viviendas.

La empresa se dedicará en un **XXX**% a la reforma de **XXX**.

Aquí debes explicar cuál es tu ventaja diferencial, que argumentarás más tarde en el apartado 4.5.2.

El escenario ha cambiado mucho en estos dos últimos años. Hemos pasado del boom inmobiliario y de un escenario boyante de demanda (en el que las empresas de reformas, como parte integrante de la cadena de valor del sector, tenían también delante un escenario creciente) a un escenario de crisis. La clave en este escenario nuevo, más que la especialización es el enfoque a nichos específicos (los ancianos tienen, por ejemplo, necesidades distintas a los singles, que, a su vez, tienen necesidades diferentes a los recién casados, que son diferentes a los de una familia tradicional en la que un miembro de la casa es un *manitas*...).

De la misma manera, es importante centrar tu idea de negocio: no es lo mismo una empresa de reformas que ofrezca rapidez, calidad y compromiso que una empresa de reformas que ofrece reformas integrales de edificios para comunidades de vecinos.

El promotor, **XXX** trabajó durante **XXX** años en **XXX**. **XXX** será el único gerente de Sin Escombros, S.L. con lo cual se encargará de la atención al cliente, negociación bancaria, gestión laboral, fiscal y contable de la empresa; así como también de la producción, la calidad y la innovación en la empresa.

Dada la situación actual, en un momento en el que la crisis económica incide directamente en el estancamiento del mercado inmobiliario y las dificultades para la adquisición de vivienda nueva, el

promotor detectó la oportunidad de negocio en entrar en el sector de las reformas enfocando el negocio hacia XXX. Para el cliente supone una moderada inversión frente a la compra de vivienda, a cambio de mejores calidades sin tener que invertir en una vivienda nueva.

La ventaja competitiva frente a la competencia se centra en **XXX**.

Por ejemplo: imagen de confianza, calidad, entrega en plazo, servicio de limpieza, gestión de permisos, licencias de obra, seguro de obra, variedad de productos y amplia gama de servicios.

La elección de la localización en el municipio de **XXX** responde a dos motivos; por un lado, el promotor trabajó en una empresa de reformas en la zona, por lo que tuvo la oportunidad de conocer las tendencias del mercado en el área de influencia de **XXX**.

1.2 Presentación de los emprendedores

El promotor cuenta con experiencia en el sector y conoce la actividad de la reforma de interiores. Obtuvo el título de **XXX** (por ejemplo, Ciclo Superior de Desarrollo y Aplicación de Proyectos de Construcción, y más tarde el de Arquitecto Técnico). Además ha recibido formación a través de **XXX** sobre planificación y gestión empresarial.

Por ejemplo: ***Durante su época de estudiante compaginó sus estudios con un trabajo en el sector de las reformas durante los veranos, como una forma de financiar sus estudios. Al mismo tiempo, el trabajo le permitió adquirir conocimientos relacionados con el sector en el que ahora emprende su actividad. Esta experiencia la ha complementado con formación en gestión empresarial y con el ciclo superior de Desarrollo y Aplicación de Proyectos de Construcción.***

El promotor, además de mantener buenas relaciones con los clientes de la empresa en la que trabajaba, conoce con detalle las características, ventajas y desventajas de sus principales proveedores.

1.3 Datos básicos del proyecto

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

Cuadro.- Características de la Empresa

Sector	Construcción
Actividad	Empresa de reformas
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	4329 Otras instalaciones en obras de construcción
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Localización	Almacén y oficina: zona industrial
Instalaciones	Almacén:50m2; Taller:30m2; Oficina:30m2; Aseos:5m2; Total: 115m2
Equipos y maquinaria	Vehículo; Batidor de mano; Cortadora de azulejos; Martillo picador; Hormigonera; Rebanadora; Herramientas (carretillas, martillos, picos, niveladores, etc.); material de oficina; equipos informáticos; equipamiento textil; equipos protectores...
Personal y estructura organizativa	Un promotor y tres trabajadores: 1 fontanero, 1 albañil y 1 peón. Es importante el peso de las subcontrataciones. El promotor tiene experiencia y conocimientos en el área de albañilería.
Cartera de Servicios	Reformas en casas de particulares y bajos comerciales
Clientes	Particulares para reformas en su hogar; Comunidades de vecinos Empresas (constructoras, empresas de reformas de mayor dimensión, comercios minorista, locales de hostelería...)
Herramientas de Promoción	Página web, boca–oído, rotulación vehículo, directorio comercial, buzoneo y anuncios en prensa
Inversión	44.700,00 euros
Facturación	379.000,00 euros

Cuadro.-Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Inversión total	44.700				
Fondo de maniobra	37.300				
Recursos propios	30.000				
Recursos ajenos	52.000				
Previsión de ventas	379.000	413.236	451.625,13	493.475,51	539.006,17
Resultados después de impuestos (BDT)	15.842	23.753	33.055	44.541	56.853
Tesorería acumulada	18.797,87	45.041,94	82.670,74	133.028,55	197.455

2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa

2.1 Entorno económico y sociocultural

En este punto tienes la obligación de ser tan concreto y tan local como te sea posible. Te va a ayudar a buscar una ventaja competitiva para tu negocio. Piensa, por ejemplo, en las particularidades que podría adoptar la empresa de ponerse en marcha en la ciudad de Vitoria, donde la población mayor de 70 años es superior a otras ciudades del País Vasco. Un emprendedor ha puesto en marcha una empresa en esa ciudad en la que se especializa en atender, precisamente, a ese nicho de población ofreciendo un servicio por encima de la media en cuanto a plazos y en cuanto a limpieza durante y después de las obras.

2.1.1 Entorno general

La promoción de la rehabilitación de viviendas es uno de los objetivos del gobierno para hacer frente al ajuste del sector inmobiliario. Para ello, el Ministerio de vivienda ha puesto en marcha el Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación 2009-2012, en el cual se encuadran las Ayudas Renove a la Rehabilitación de viviendas y edificios de viviendas, dirigidas a los promotores de la actuación, a los propietarios, inquilinos o comunidades de propietarios con la finalidad de mejorar la eficiencia energética, la accesibilidad o la seguridad en las viviendas.

Según datos del Ministerio de Fomento, el número de visados emitidos para la rehabilitación de pisos en los cuatro primeros meses de 2009, fue superior en un 6% al número de visados emitidos en el mismo período del año anterior.
Estos datos indican que, los principales clientes de Sin Escombros, S.L serán viviendas particulares, ya que las reformas en locales son menores. Aunque los gráficos de arriba muestran tendencias negativas, la previsión es que el sector se recupere al mismo tiempo que se recupera la economía.

2.1.2 Entorno local

Si tomamos como contexto la comunidad autónoma de **XXX**, vemos que la evolución del número de obras de rehabilitación es **XXX**.

Éste análisis no tienes más remedio que hacerlo tú. Y tiene que ser 100% local. Por muy favorable o desfavorable que sea en el entorno general, tu oportunidad de negocio va a surgir

de este análisis del entorno local. Es en este punto en el que tienes que insistir en tu plan de negocio.

Los datos referidos a la reforma o acondicionamiento de locales, arrojan datos **XXX**.

La competencia en este sector será intensa, ya que el número de empresas competidoras será elevado y se caracterizarán por la similitud en recursos.

2.2 Entorno normativo

Para la creación de Sin Escombros, S.L, en el ayuntamiento de **XXX** se tramitarán todas las licencias de actividad correspondientes (según el Reglamento de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas; vertidos, etc.) .

La empresa tramitará el permiso de obras menor en el ayuntamiento u oficina de urbanismo correspondiente, necesario para realizar actividades de reformas en inmuebles.

Se contratará un seguro de responsabilidad civil por valor de **XXX**.

Debes ampliarlo después en el apartado 7.

El convenio que regula las empresas y profesionales del mercado de la refora es el convenio colectivo general de la construcción que existe para cada provincia. Sin Escombros, S.L está adscrita al convenio colectivo de la construcción de la provincia de **XXX**.

En materia de calidad, la empresa se certificará según la normativa ISO 9000.

2.3 Entorno tecnológico

La tecnología es un factor determinante para la actividad y gestión diaria de la empresa. Sin Escombros, S.L ofrecerá la posibilidad de instalar sistemas domóticas, como el control telefónico de la calefacción, control a distancia del alumbrado del salón o instalación de control integral de la vivienda, que completen el proceso de modernización del inmueble. El objetivo final es el equilibrio entre tecnología, prestaciones, precio, la facilidad de manejo para el usuario final y el ahorro de energía.

Sin Escombros, S.L utilizará programas informáticos de diseño de planos obteniendo un producto final de acuerdo a las dimensiones del plano, y con el óptimo coste económico, empleando diferentes procedimientos, todo esto mediante un sistema informatizado de diseño técnico. Para la gestión fácil y eficaz en el seguimiento de las obras, se utilizará el software XXX. **Por ejemplo, EBP Obras y Reformas PRO.** El objetivo es simplificar eficazmente la gestión de negocio realizando de forma sencilla presupuestos, facturas y seguimientos de obra.

El desarrollo de Internet permitirá a la empresa el uso de una web para promocionarse y estar en contacto con los clientes, facilitar sus datos de contacto o la posibilidad de facilitar solicitudes de presupuesto. Será también la mejor forma de transmitir la profesionalidad, la seriedad y el compromiso de Sin Escombros, S.L con el cliente.

Las ferias sectoriales **XXX**, **XXX** y **XXX** **[dependerá de tu ámbito de actuación]** serán el espacio de referencia para estar al día de los avances tecnológicos en materiales y nuevas tendencias.

3. Actividad de la empresa

3.1 Definición del servicio

La empresa Sin Escombros, S.L se encargará de la rehabilitación de viviendas y locales comerciales.
Dentro del servicio de reformas se hará una distinción entre:

- REFORMA TOTAL: reforma de toda una vivienda.
- REFORMA PARCIAL: reforma de una cocina, un baño, terraza, electricidad, trabajos de fontanería o electricidad, pladur, parquet, alicatados, impermeabilización, etc.

Como parte de nuestra estrategia de diferenciación, la empresa oferta el servicio de limpieza en todas sus obras, evitando la suciedad que supone el fin de obra. Ese va a ser el pilar de nuestro valor añadido y nos va a diferenciar de la competencia. También ofreceremos al cliente la posibilidad de consultar el proyecto de reforma a acometer con un decorador profesional, garantizando diseños modernos, elegantes y funcionales. La variedad y calidad de los productos, están garantizadas en la amplia gama de servicios que se ofertan.

En todas las obras que se inicien, se establecerá un seguro de obra con la finalidad de garantizar de antemano objetivos como la pulcritud o el cumplimiento de plazos y presupuestos.

La estrategia de precios se basa en ofrecer servicios de calidad a un precio competitivo.

Por ello, los precios dependerán del tipo de trabajo a realizar, según las horas de trabajo necesarias y la calidad de los materiales empleados y, todo ello, orientado en función de los precios de la competencia.

Los precios en este sector varían considerablemente en función de la calidad de los materiales y del tipo de reforma que se vaya a realizar (cambio de azulejos, reforma total del sistema de agua y fontanería, reforma de la instalación eléctrica, montaje de sanitarios, etc).

Los precios estimados en función de la reforma a realizar son los siguientes:

1) TARIFAS DE UNA REFORMA TOTAL:
Reforma vivienda: 400 - 600 euros / m2

2) TARIFAS DE UNA REFORMA PARCIAL:
2.1) Reforma del baño: 3.000 – 9.000 euros
2.2) Reforma de la cocina: 5.000 – 12.000 euros
2.3) Instalación de calefacción (sin empotrar tuberías): a partir de 3.000 euros

A continuación, se muestran los ingresos por el total de obras realizadas, en función de los precios de obra por m2 estimados para el año 2011:

Cuadro.- Precios de obra por m2

Servicio	**Tarifa (sin IVA)**	**m2**
Reforma total vivienda	500 euros / m2	400
Reforma parcial baño	1000 euros/ m2	25
Reforma parcial cocina	800 euros/ m2	30

En función de estos datos, estimamos que la capacidad máxima de prestación de servicios de la empresa para el primr año sería de:

- 6 reformas totales de vivienda (cada vivienda 100 m2);
- 5 reformas parciales de baño (cada baño 4 m2); y
- 3 reformas parciales de cocina (cada cocina 10 m2).

El horario laboral se realizará en jornada partida de 9:00h a 13:30h y de 15:00h a 18:30h. Este será el horario de la empresa de lunes a viernes. En función de las características del servicio que se vaya a prestar se emplearán más o menos días, si es imprescindible un incremento de horas laborales estas serán remuneradas como horas extras. La capacidad máxima de prestación de servicios de la empresa se determinará en función de los recursos disponibles (recursos materiales y humanos).

3.2 Subcontrataciones

Se subcontratarán los siguientes servicios:

- Electricidad.
- Carpintería.
- Escayola.
- Pintura.
- Diseño.
- Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.

Los criterios que determinarán la elección de estas empresas son la relación calidad precio, seriedad en plazos y proximidad geográfica.

Durante la realización de la obra, el gerente estará presente para hacer un seguimiento de la misma. Esto le permitirá, por un lado, supervisar el trabajo y profesionalidad del personal subcontratado (sobre todo si no es un colaborador estable de Sin Escombros, S.L.). Además, de esta forma podrá establecer contacto presencial con el cliente y conocer su grado de satisfacción con respecto a la empresa y servicio de atención al cliente.

Este apartado puede tener mayor o menor importancia en tu proyecto, en función del número de trabajadores que tenga tu empresa y/o de la capacidad y conocimientos profesionales del promotor/es y sus trabajadores. Cuanto mayor sea el número de tareas que

subcontrates mayor será la importancia de reflexionar sobre este apartado ya que condicionará muchos otros como la calidad, plazos de entrega, precios ofertados a los clientes.

Eso por un lado. Por otro, se pueden citar, si ya se ha establecido contactos con ellos, las empresas proveedoras de servicios con las que vas a trabajar (subcontratar). Esto te ayudará a transmitir la sensación de que es un proyecto más elaborado. Además, cuánto menor sea la oferta de servicios en tu zona, más importancia cobra dejar estos temas lo más atados posible. Piensa que si te falla un proveedor y la oferta es escasa, te dificultará cumplir un plazo con un cliente.

3.3 Factores de impulso del proyecto

La experiencia y la amplia formación académica del promotor junto a la experiencia y responsabilidad de sus empleados, serán factores decisivos para el éxito de la empresa.

Las líneas básicas de actuación que hacen de Sin Escombros, S.L una empresa de confianza, son las siguientes:

- **Profesionalidad:** Es importante señalar que la empresa cuenta con un seguro de obra que garantiza el cumplimiento de plazos y presupuestos, así como la pulcritud de sus trabajos.
- **Atención al cliente:** Teniendo en cuenta que el promotor de Sin Escombros, S.L es consciente de que el boca-oído es el mejor medio de promoción de su empresa, el asesoramiento y la amabilidad caracterizarán las relaciones con sus clientes.
- **Información al cliente:** La seriedad y transparencia están garantizadas en el contrato de los servicios. Con la finalidad de evitar la desconfianza y ofrecer una garantía al cliente, en el contrato se detallarán los materiales a usar, precios y plazos.
- **Planificación del trabajo:** Teniendo en cuenta que, tanto el promotor como sus empleados cuentan con una larga trayectoria en el sector de las reformas, está garantizado el trabajo planificado. Su experiencia les permite estimar de antemano la duración de cada trabajo y organizar eficazmente los plazos de recepción de materiales, las tarefas, etc. consiguiendo finalizar la obra con la mayor rapidez posible.
- **Innovación:** La asistencia a diferentes ferias especializadas o la suscripción a revistas del sector, permitirá al promotor de la empresa conocer las últimas novedades del mercado y poder ofrecerlas a los clientes. Esto se traducirá en novedades como:

1. Nuevos sistemas como la climatización;
2. Innovación a través de servicios de electrónica y la domótica;
3. Telegestión, con servicio integral de asistencia 24 horas que regula y controla todos los sistemas relacionados con calefacción, gas y otros equipos de consumo de combustible en edificios; y
4. Instalación de energías renovables.

Cuadro.- Factores de impulso del proyecto y su posicionamiento en relación a la competencia

Factor de Éxito (FCE)	Posición del FCE	Posición del proyecto	Mejor competidor
Cumplimiento de plazos			Competidor I
Calidad del servicio			Competidor II
Confianza			Competidor III
Precios competitivos			Competidor IV
Uso de tecnología			Competidor V

3.4 Aprovisionamientos y gestión de stocks/almacenes

Para el desarrollo del trabajo no es preciso disponer, previamente al encargo del trabajo, de los materiales de consumo, dado que se pueden ir adquiriendo en función de los pedidos de los clientes, sin tener que realizar un desembolso inicial. Además, se evita así sobrecargar el almacén.

Sin embargo, para comenzar la actividad se realizará una primera compra de mercancía básica. Los materiales se comprarán en almacenes específicos de material de construcción próximos a la obra o a la empresa, para evitar altos costes de transporte. En el caso de la maquinaria y las herramientas de mano, las compras se realizarán en comercios minoristas especializados o en grandes superficies.

El stock inicial ascenderá a 3.000 euros.

Cuadro.- Stock inicial

- Tubos de cobre de diferente diámetro.
- Tubos de PVC de diferente diámetro.
- Codos, latiguillos, injertos, tes, uniones, manguitos...
- Botes sifónicos de diferentes tamaños.
- Llaves de paso y grifería de obra.

- Arandelas, zapatas, abrazaderas, anillos, empalmes...
- Piezas reductoras de diámetro.
- Materiales de pintura.
- Materiales de apoyo: esparto, teflón, pegamento para PVC, etc.

La selección de proveedores se hará teniendo en cuenta el conocimiento que tiene el promotor al haber trabajado en una empresa que desarrollaba la misma actividad.

Los criterios de selección de proveedores serán los precios, calidad de los materiales, rapidez en el servicio y la confianza personal.

3.5 Procedimientos y controles de calidad

El servicio de calidad exige implicación y compromiso por parte del cliente interno y los colaboradores. Por eso será prioritaria la formación de los trabajadores y el trabajo en equipo. El reciclaje continuo asegurará la comprensión de tareas y responsabilidades, así como la adquisición de habilidades y destrezas del puesto de trabajo. El trabajo en equipo permitirá conseguir la eficiencia basada en las sinergias que ofrece la colaboración.

La calidad final basada en la percepción del cliente se evaluará según el seguimiento de la satisfacción, a partir de las encuestas proporcionadas a la finalización del trabajo realizado. Los aspectos que contribuirán a que los resultados de la satisfacción del cliente sean positivos, serán la puntualidad, el cumplimiento de plazos, el cuidado con los objetos del entorno, la limpieza de la obra, la corrección en el trato y la comunicación sobre las distintas incidencias que surjan y las posibles soluciones que se planteen.

Los procedimientos o controles establecidos en el proceso de prestación del servicio que garantizarán la realización de un servicio de calidad, son los siguientes:

- Control de subcontratas;
- Planificación de la actividad;
- Gestión de presupuestos;
- Plan de formación en seguridad al personal;
- Control de proveedores; y
- Gestión de quejas y reclamaciones.

Será importante cuidar otros aspectos que no están relacionados directamente con la realización del trabajo. Hacer frente a quejas y reclamaciones es fundamental. Para esto, al finalizar la prestación de cada servicio, se le entregará al cliente una encuesta de satisfacción sobre el trabajo realizado.

3.6 Niveles de tecnología aplicados en los procesos

La empresa contará para la gestión fácil y eficaz en el seguimiento de las obras con el software **[por ejemplo]** EBP Obras y Reformas PRO. El objetivo es simplificar eficazmente la gestión de negocio realizando de forma sencilla presupuestos, facturas y seguimientos de obra.

El desarrollo de Internet permitirá a la empresa el uso de una web para promocionarse y estar en contacto con los clientes, facilitar sus datos de contacto o la posibilidad de solicitar presupuesto. Además será una buena forma de mostrar la profesionalidad, la seriedad y el compromiso de Sin Escombros, S.L con el cliente.

3.6.1 Ejecución y diseño de obras

Para el diseño de planos se utilizarán programas informáticos, que permitirán obtener un producto final de acuerdo a las dimensiones del plano. Se conseguirá un coste económico óptimo, empleando diferentes procedimientos y mediante un sistema informatizado de diseño técnico.

La utilización de sistemas domóticos supondrá la innovación frente a empresas de la competencia. Se ofrecerá la posibilidad de instalar **XXX**.

Por ejemplo: sistemas el control telefónico de la calefacción, control a distancia del alumbrado del salón o instalación de control integral de la vivienda, completando así el proceso de modernización del inmueble.

4. Definición del mercado

4.1 Perfil de cliente

Los clientes de Sin Escombros, S.L son de diversos tipos:

- **Particulares.** Estos clientes solicitan servicios relacionados principalmente con reformas

interiores en su vivienda o local. Residen principalmente en la zona de actuación de la empresa, pero también habrá un gran número de clientes que habitan fuera de la zona y poseen estos inmuebles como segunda residencia.

- **Colectivos.** Es importante conseguir que la empresa se abra un hueco en este tipo de mercado de mantenimiento de edificios, ya que permite mayores volúmenes de facturación y la seguridad de unos ingresos anuales.
    - Comunidades de vecinos. Este es un perfil que dejará un gran margen a la empresa, ya que los edificios antiguos requieren constantes reformas, por lo que se suele contratar a empresas de reformas, un servicio de mantenimiento que engloba tanto la revisión de la instalación eléctrica, fontanería, etc.

El ámbito de actuación de la empresa abarcará **XXX**.

Aquí, de nuevo, debes tratar de ser lo más local y lo más concreto que puedas. Esta adaptación te permitirá detectar dónde hay una menor competencia para así poder detectar qué tipo de clientes van a ser más receptivos a tu campaña promocional e intentar captar los primeros clientes. Si vives, por ejemplo, en una zona turística es más que probable que existan muchos locales de ocio y que sus diseños e interiores cambien con relativa frecuencia, si por el contrario estás en un pueblo medio del interior la reformas en viviendas tendrán mucho más peso.

4.2 Estimación de ventas

Para la realización de una estimación de ventas, se ha tenido en cuenta la tipología de clientes, centrándonos en reformas en la vivienda y en el número de solares de naturaleza urbana potencialmente destinados a construcción de obra nueva.

En el caso de reformas, se ha tomado como referencia el total de viviendas familiares, edificios y locales para las 3 comarcas de referencia:

Cuadro.- Viviendas, edificios y locales de la zona de actuación

Censo de viviendas (2009)	Viviendas familiares	Edificios	Locales
Zona 1			
Zona 2			

Zona 3			
Zona 4			

Cuadro.- Problemas de las viviendas

PROBLEMAS DE LAS VIVIENDAS	**CC AA**	**Zona de actuación**
Falta de espacio		
Ruídos exteriores		
Luz natural insuficiente		
Deficiencias de aislamiento		
Goteras		
Humedades		
Podredumbre		
Deficiente energía eléctrica		
Deficiente suministro de agua		
Deficiencias en el acceso a la vivienda		
Contaminación		
Delincuencia		

Fuente: Elaboración propia a partir de censos de familias y encuestas de condiciones de vida de las familias. Suelen llevarlas a cabo todas las Comunidades Autónomas.

Los ingresos por ventas vendrán principalmente de la reforma total de las viviendas. Según la estadística, los mayores problemas de las viviendas son las humedades, deficiencias de aislamiento, los ruídos externos y la falta de espacio.

La tarifa de cada servicio tiene un coste en función del m2 de la reforma.

Cuadro.- Tarificación de servicios

Servicio	**Tarifa (sin IVA)**	**m2**
Reforma total vivienda	500 euros / m2	400

Reforma parcial baño	1000 euros/ m2	25
Reforma parcial cocina	800 euros/ m2	30

Las condiciones de pago varían en función del tipo de cliente. En el caso de particulares será al contado, aunque como factor de éxito pueden otorgarse facilidades de financiación.

En el caso de venta a empresas, los plazos irán desde los 90 a los 180 días.

4.3 Estacionalidad

La estacionalidad para los trabajos a particulares se centra en los meses de primavera y verano.

Teniendo en cuenta el ámbito de actuación, donde el sector turístico colapsó la compra de viviendas en la época del *boom* inmobiliario, muchas de las reformas serán realizadas en las segundas viviendas o residencias de verano. La empresa ofrecerá como valor añadido al cliente la posibilidad de adelantar o posponer las reformas para no perturbar la tranquilidad y el disfrute de los clientes durante el período estival.

La confianza será pieza fundamental para que los clientes deleguen en Sin Escombros ,S.L. la obra de reforma en la vivienda sin necesidad de que el cliente se encuentre presente, lo que generará tranquilidad y despreocupación cuando llegue a la vivienda con la obra realizada.

La estacionalidad tiene también importancia y ésta se acentúa cuanto más marcada esté en la zona donde vayas a implantar tu proyecto, afectando a la planficiación de la tesorería, que deberá ajustarse a unos meses donde tus ingresos pueden ser inferiores a tus gastos, y, por extensión, a los recursos humanos de la empresa: si los meses en que tendrás poco trabajo son numerosos deberás considerar la posibilidad de contratar personal de forma temporal.

4.4 Evolución y previsiones del mercado

La desaceleración del sector de la construcción en España sigue creciendo día tras día. A pesar de todo, la afiliación en el ámbito de la construcción creció durante el primer trimestre del año en 10.269 ocupados, cifra que se concreta en un porcentaje del 0,57%. La diferencia con el mismo periodo del año 2007 es considerable. Entonces, se produjeron 104.995 nuevas altas, lo que supuso

un incremento del 5,66%.

Tienes que analizar tu mercado regional y local aquí. Sin exagerar. Deberías ser consecuente con los datos. ¿Seguro que te interesa entrar en este mercado si los datos son negativos o si el mercado desaconseja tus servicios?

4.5 La competencia

4.5.1 Identificación de las empresas competidoras

La competencia en el sector, dada la atomización y la similitud de la oferta, se centra en el precio.

El análisis de las empresas competidoras muestra una actividad con una rivalidad intensa, un número de competidores elevado y recursos similares.

Tienes que tratar de ir tan al al detalle como: ***Aproximadamente el 70 % de las empresas de reformas regionales tienen menos de 6 empleados y el 90 % factura como máximo 600.000 euros.***

Desde el punto de vista de la diversificación, existen empresas que ofrecen un servicio de reforma integral (diseño del proyecto, medición y reforma) y otras especializadas en algunas áreas del negocio, como pueden ser los servicios de calefacción, fontanería, gas y electricidad.

En cuanto a los clientes a los que se dirigen, hay empresas orientadas básicamente a particulares y otras que trabajan con intermediarios (compañías de seguros, gestorías, etc.).

Por lo que se refiere a la ubicación, más del **XXX**% de las empresas de reformas se concentran en las provincias de **XXX** y **XXX**, consecuencia lógica al ser las provincias con índices de población más altos.

La forma jurídica mayoritariamente adoptada es la de empresario Autónomo seguida de la de Sociedad Limitada.

La competencia directa de la empresa van a ser las empresas de reformas con carácter de pyme, ubicadas en la zona de actuación. La competencia indirecta será realizada por las empresas de

construcción ubicadas en la zona que realicen trabajos de reforma.

Realizando un estudio de la zona, se encuentran las siguientes empresas:

Cuadro.- Competidores de la zona de actuación

Competidores	Reformas	Construcción
Zona 1		
Pueblo/ Barrio/ Polígono 1		
Pueblo 2		
Pueblo 3		
Pueblo 4		
Zona 2		
Pueblo 1		
Pueblo 2		
Pueblo 3		
Pueblo 4		
Zona 3		
Pueblo 1		
Pueblo 2		
Zona de actuación		

El análisis de los competidores directos muestra las siguientes características:

- **Tipo de clientes:** particulares y empresas.
- **Productos:** Reformas totales o parciales de viviendas, relacionadas con la fontanería, electricidad, pintura.
- **Filosofía de trabajo:** conjugan métodos tradicionales de albañilería, con algunos sistemas tecnológicos avanzados del mercado. Abarcan cualquier tipo de proyecto de diferentes dimensiones, lo que les lleva en muchos casos a la lentitud en la entrega, o a la pérdida de calidad.
- **Instalaciones:** pocas empresas cuentan con modernas instalaciones, lo habitual es disponer de unas pequeñas instalaciones que cumplan las funciones de pequeño almacén y de oficina, alrededor de 150-200 m2.
- **Personal:** el gerente de la empresa lleva todo el peso de la organización, siendo a la vez un trabajador más. La plantilla de personal carece de formación reglada, con experiencia adquirida principalmente durante el ejercicio de la actividad. Cuanto más joven es la plantilla de la empresa, más cualificados en base a formación sus recursos humanos.
- **Estrategia de promoción y comercialización:** nula o casi nula, la mayor parte no utilizan TICs. Su diferenciación se basa en el precio y el trato directo con el cliente.

Por otro lado, se han analizado las características generales de competidores indirectos como las pequeñas empresas constructoras, especializadas en reformas del hogar que abordan desde grandes trabajos hasta el cambio de una puerta o ventana:

- Tipo de clientes: particulares y empresas.
- Productos: rehabilitaciones, reformas, ITE, mobiliario a medida, proyectos e infografías.
- Filosofía de trabajo: asesoramiento integral, abarcan todo el proceso de prestación del servicio, desde la creación del proyecto hasta su ejecución en la obra. Innovación, adaptación, flexibilidad presupuestaria o compromiso de ejecución son algunos de los elementos diferenciadores.
- Instalaciones: la actividad de la reforma no necesita de grandes instalaciones para ser llevada a cabo, puesto que el proceso productivo se realiza en la vivienda o en el local del cliente que se está reformando. Lo habitual es disponer de unas pequeñas instalaciones que cumplan las funciones de pequeño almacén y de oficina, alrededor de 150-200 m2.
- Personal: altamente cualificado.
- Estrategia de promoción y comercialización: utilizan las nuevas TICs, participan en directorios de empresas y el personal comercial realiza la promoción directa y publicidad en medios de comunicación.

El 60% de las empresas no sigue a su competencia más directa, y el resto apenas lo hace. No se controlan de forma estructurada las ofertas perdidas por la empresa, la causa por las que se pierden, a quien se adjudica, precio, plazos de entrega, etc.

4.5.2. Diferencias respecto a los servicios de la competencia

Teniendo en cuenta que la calidad del servicio es el segundo factor de éxito valorado por los clientes de las empresas de albañilería en general, Sin Escombros, S.L. buscará la diferenciación en la implantación de procedimientos que aseguren la calidad de producto y servicio en todos los procesos.

El cumplimiento de plazos será otro de los factores diferenciadores de la empresa, por lo que se llevará a cabo un riguroso protocolo de planificación y distribución del trabajo para cumplir con los compromisos de entrega. El promotor será consciente en todo momento de la capacidad de la empresa antes de aceptar nuevos proyectos. Esto se traducirá en imagen de seriedad y profesionalidad.

Como consecuencia de lo anterior, la confianza será un objetivo a medio plazo, basado en las buenas referencias de clientes satisfechos. Por este motivo, la empresa tendrá que introducirse en el mercado compitiendo con empresas como Reformística, S.L., que gozan de buenas referencias e imagen en el mercado.

El servicio posventa, fórmulas de financiación o asesoramiento en aspectos decorativos, son necesidades específicas del cliente, que ofrecen principalmente las empresas de reformas en el hogar, pero que no incluyen un equipo de profesionales. Esta circunstancia será aprovechada por Sin Escombros, S.L., que implantará estos servicios y comunicará sus ventajas durante la labor comercial.

La seriedad de la web, calidad del diseño y la galería fotográfica de reformas realizadas, será otra de las ventajas diferenciales de la empresa, dado el descuido del sector en general por las TICs y la presencia en Internet.

Como en otros proyectos las diferencias respecto a los servicios de otras empresas similares deben de poseer dos características para que sean realmente útiles al futuro de la empresa:

- **Ser valorados por los clientes**
- **Ser conocidos/o hacérselos conocer a los clientes**

No sirve que tengamos un tipo de pintura por ejemplo especial anti-humedad si no trasladamos esta característica al cliente, en el presupuesto o en la visita comercial, de hecho lo recomendable es trasladar la característica del producto (pintura antihumedad) a un beneficio concreto para el cliente (5 años sin humedad en el interior de su casa).

Lo que se valora ahora es la seriedad en cuanto a plazos. La exigencia del cliente ha ido cambiando en cuanto a plazos, en cuanto a presupuesto (básicamente, que las obras se ajusten a un presupuesto) y en cuanto a confianza. Sobre todo en el ámbito doméstico: no deja de ser una intrusión en el ámbito familiar. En este caso, la empresa debe ofrecer una garantía de que no va a haber ningún problema (se controla quién entra y quién sale) para ganarse la confianza de los clientes.

También te interesa tener una actitud activa de cara al cliente. Ya no sólo se te va a pedir que presupuestes, sino que también propongas alternativas. Entra también, si te encuentras en disposición, en la decoración, distribución en planta de la vivienda... da ideas al cliente. Que

tu empresa de reformas no sólo vaya a poner unas ventanas o un parquet o a tirar tabiques, sino que le diga a tu cliente: ¿Se te ha ocurrido, en lugar de tirar este muro, convertirlo en muro–cortina? ¿O en lugar de cerrar esta ventana así, hacerlo de otra forma? Le da un valor añadido a tu empresa de reformas.

4.5.3 Productos sustitutivos

Se considera que los productos y servicios ofertados por las grandes superficies especializadas en bricolaje pueden suponer una amenaza para las empresas que acometen pequeñas obras de reforma en los hogares. Estas cadenas especialistas del bricolaje ofrecen todo tipo de materiales y herramientas para realizar obras en el hogar: mobiliario, material eléctrico, de fontanería, etc., además de asesoramiento técnico para su posterior montaje o instalación.

Esta es una opción de consumo que cada vez más clientes están teniendo en cuenta con dos propósitos principales: ahorrarse el coste de mano de obra de las empresas de reformas e incluso tener una forma de ocio o distracción de fin de semana.

A su vez, están proliferando en Internet páginas dedicadas al bricolaje donde se puede encontrar mucha información y consejos para realizar esas pequeñas obras.

Te puede interesar aquí, por ejemplo, analizar si puedes prestar tus servicios con marca blanca a estas superficies... puede que encuentres una línea de negocio. Puede ocurrir, por supuesto, que no interese. Las oportunidades pueden variar de una cadena a otra y, sobre todo, de una localidad a otra: puede que en tu zona de influencia no haya entrado ninguna empresa y sí sea interesante.

4.5.4 Análisis DAFO

Se plantean en la siguiente tabla de modo resumido las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad, así como las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia.

Cuadro.- Análisis DAFO

Debilidades	**Fortalezas**
Falta de recursos humanos	Control de la calidad del servicio
Alta dependencia de subcontrataciones	Planificación ajustada a la realidad
Falta de capacidad para llegar a una cuota de mercado más amplia	Gestión óptima de los recursos materiales
Insuficiente capacidad instalada par el desarrollo de la actividad	Correcta estructuración de la empresa
	Orientación al cliente
	Promoción de las actividades
Amenazas	**Oportunidades**
Alta dependencia de la coyuntura económica	Mayor importancia por el comfort y la habitabilidad
Dificultades de financiación por la situación de los bancos	Mejoras en los materiales de construcción
Atomización del mercado de reformas	Concienciación social sobre la adaptabilidad de las estructuras para personas discapacitadas
	Necesidades de aislamientos térmicos y acústicos en las reformas
	Contratos con compañías de seguros

5. Comercialización

5.1 Acciones de promoción

En general las empresas de reformas no suelen hacer publicidad para darse a conocer, no obstante, se anuncian en guías informativas y otros medios locales, como cuñas de radio o prensa local, realizan buzoneo, utilizan la rotulación en los vehículos y en la ropa de trabajo, dan tarjetas de visita a sus clientes, etc.

Este será el diferencial de Sin Escombros S.L, que le dará relevancia a las acciones de promoción, siendo el propio promotor quien se preocupe directamente de realizar una buena campaña comercial.

Los elementos en las acciones de promoción y publicidad serán los siguientes:

- Vehículos rotulados: Los vehículos de Sin Escombros, S.L. estarán rotulados con el logo y los

datos de contacto.

- Papel de empresa: El papel corporativo será reciclado, para transmitir a los clientes la preocupación y respeto por el medioambiente. Folios, catálogos y carpetas contarán con el logo (en la parte superior) y los datos de la empresa (en la parte inferior).

- Tarjetas corporativas: Las tarjetas, de reducido tamaño y en horizontal, tendrán como característica principal la variedad en los diseños. A medida que se realicen obras vistosas, además de incluir la fotografía en la web, serán utilizadas para las portadas de las tarjetas. Las contraportadas serán iguales en todas las tarjetas, ya que aquí es donde se incluirán los datos de página web, contacto y localización de la empresa.

- web corporativa: Como ya se ha comentado, la página web será un elemento de vital importancia en la empresa, ya que será el escaparate no sólo de productos, sino de la profesionalidad, la seriedad y el compromiso con el cliente.

- Vestuario del personal: Los trabajadores serán la principal imagen de la empresa, por lo que habrá un especial cuidado de transmitir profesionalidad desde la imagen de una organización corporativa. Al mismo tiempo, esto servirá también para transmitir a los trabajadores motivación, implicación y preocupación por los detalles en todos y cada uno de los aspectos de la empresa.

- Díptico informativo: Sin llegar a ser un catálogo, la finalidad de este folleto será su distribución a través del buzoneo en las zonas más ruidosas de las comarcas de actuación (Noia, Muros y Barbanza). Se incidirá en la insonorización térmica y acústica de los cerramientos de aluminio a través del siguiente mensaje: ¿Cuánto vale el calor de tu hogar? ¿Y su silencio?. Precios básicos de referencia y datos de contacto completarán la información.

- Guías telefónicas: Sin Escombros S.L figurará en las guías telefónicas, tanto en papel como en Internet. Además, Google Maps Negocios ofrece la posibilidad de suscribirse de forma gratuita.

- Merchandising: El merchandising de Sin Escombros S.L se caracterizará por su originalidad basado en la utilidad de los objetos promocionales:

    - Llaveros en forma de llave inglesa, con el objetivo de que el cliente recuerde cada vez que abre la puerta de su casa, local o edificio la necesidad de una reforma.
    - Lapiceros de aluminio en distintos colores, también tendrán la doble función de

maceteros de pequeñas plantas que se regalarán a los clientes como obsequio de Navidad. En este caso, el logo y datos de Sin Escombros S.L estarán serigrafiados en la parte exterior de la base para salvaguardar la estética sin descuidar la publicidad sutilmente incorporada.

- Rótulo: será instalado en la entrada de la empresa.

5.2 Determinación del precio de venta

El precio viene determinado por la competencia, siendo además el factor clave de diferenciación más importante en época de crisis. Al tratarse de un mercado atomizado, el margen es bajo. En general, todas las empresas del sector añaden un 100% al precio de la materia prima y con ello cubren los gastos de mano de obra, local, transporte y promoción.

En el caso de Sin Escombros, S.L. el precio de los servicios varía en función de los siguientes factores:

- Dimensiones del servicio: obra parcial o total.
- Coste de la materia prima utilizada en los servicios.
- Coste de mano de obra directa.
- Coste de subcontrataciones
- Coste del transporte.

La mejora en la gestión de la empresa y el seguimiento de los procesos productivos, permitirá un ajuste en los costes. Esto facilitará las negociaciones con inmobiliarias, agencias de seguros y la adjudicación de proyectos públicos a medio plazo. Se intentará que los proyectos para clientes particulares y empresas dejen un margen mayor.

A continuación se muestran los precios medios de mercado y los que se han establecido para la elaboración del plan económico financiero:

Cuadro.- Tarificación de servicios

Servicio	**Tarifa (sin IVA)**	**m2**

Reforma total vivienda	500 euros / m2	400
Reforma total local (*)	400 euros / m2	325
Reforma parcial baño	1000 euros/ m2	25
Reforma parcial cocina	800 euros/ m2	30

(*) Por si quisieras entrar también en este sector, te ofrecemos un precio de referencia.

Los cobros son al contado en el caso de los clientes particulares y en el caso de las comunidades de vecinos o empresas se paga a través de transferencias, cheques o pagarés.

6. Recursos Humanos

6.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

El promotor del proyecto cuenta con la formación y experiencia necesaria para la gerencia. Desempeñó todos los puestos del cuadro de mando de una empresa de reformas: peón, albañil y jefe de obra.

Los trabajadores tendrán experiencia en albañilería y fontanería, por lo que deberán estar familiarizados con la maquinaria y tecnología utilizadas.

Se valorará que en el puesto de albañil se cuente con algún título que acredite conocimientos teóricos sobre la actividad que desarrollen. El fontanero tendrá que poseer como requisito mínimo el carné profesional, imprescindible para el desarrollo de la actividad.

No se demandará para el puesto de peón formación específica en el sector, aunque si deberá poseer el certificado de ESO.

De forma general, se buscarán personas con iniciativa, pero sobre todo responsables y meticulosas con el trabajo.

La plantilla de personal de Sin Escombros, S.L se compone de:

Cuadro.- Plantilla de personal

Puesto de trabajo	Número	Tipo de contrato
Promotor	1	----
Albañiles	1	Indefinido a jornada completa
Fontanero	1	Indefinido a jornada completa
Peón	1	Indefinido a jornada completa

Tu política de Recursos Humanos debe ajustarse a la realidad y al contexto de la zona donde implantes el proyecto. Si bien ahora mismo, y a consecuencia de la crisis , existe más oferta de trabajadores, quizás los buenos profesionales no sobren y debas buscar el equilibrio entre retener a los empleados que más te interesen y no sobrecargar de costes de estructura tu empresa... especialmente en temporadas de menos actividad. Este hecho también afectará a tu política de sueldos, bonificación –por metros trabajados, por ejemplo- y otro tipo de incentivos que permitan motivar y sobre todo retener a los trabajadores.

6.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

El lugar central desde donde se organizará el trabajo será **XXX** en **XXX**. Se pretende aprovechar el espacio de manera funcional, para que la estructura de los departamentos permita al trabajador realizar su trabajo en óptimas condiciones. Se cuidarán todos los detalles estéticos que transmitan imagen de calidad, a la vez que resulte cómodo.

El mobiliario de la oficina estará compuesto por estanterías, mesa y sillas, el del taller-almacén estará compuesto por estanterías, madera mural cuelga-herramientas y una mesa de trabajo.

Para comenzar la actividad se realizará una compra de elementos básicos, aunque posteriormente y en función de las necesidades de las diferentes instalaciones se irán adquiriendo otros más específicos.

Respecto a los recursos humanos, cada puesto de trabajo tendrá unas funciones concretas:

- Promotor-Gerente: Su función es la gestión del negocio, planificación de la obra, control de subcontrataciones y labor comercial.
- Albañil: Las tareas consisten en construir y reparar cimientos, instalar y reparar tabiques, enlucir muros en obras, reparar e impermeabilizar cubiertas, revestir y decorar paredes, techos, suelos de los edificios con ladrillos u otros materiales. Se trata por tanto de trabajos de restauración, mantenimiento, reparación y acabado de obras.
- Fontanero/a: Las tareas se refieren a cambiar las tuberías, modificar puntos de agua, etc.
- Peón/a no cualificado/a: Sus funciones se pueden resumir básicamente en labores de asistencia a los albañiles: acarreo de material, realización de mezclas, retirada de escombro, e ir familiarizándose con el tipo de trabajo a realizar, el uso de materiales y sus herramientas.

6.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

El gerente será el responsable último de las decisiones que se adopten en cualquier campo de la empresa, excepto en lo que tenga que ver con la producción, innovación, tecnología y calidad, donde las decisiones serán tomadas de forma consensuada con el albañil y fontanero. Se subcontratarán diferentes servicios, según sea necesario.

El personal cualificado, con formación y experiencia no es abundante, por lo que el promotor contratará antiguos compañeros de las empresas en las que trabajó que estarían dispuestos a cambiar. Ofrecerá mejores condiciones de salario en el caso de los albañiles y fontaneros.

Aún así realizará un proceso de selección, siguiendo esta secuencia:

Oferta de empleo-Recepción de C.V- prueba- entrevista personal

6.4 Formas de contratación

La regulación de la empresa se regirá en materia laboral por el convenio colectivo de la construcción de la provincia de XXX y sus sucesivas actualizaciones.

Los trabajadores serán contratados de forma indefinida y si fuera necesario contratar a más personal con motivo de vacaciones o bajas se haría de forma eventual. Se intentará buscar, en el caso de trabajadores eventuales, gente con poca experiencia para su contratación a modo de prácticas tres meses antes de las vacaciones y así poder ser formados por la persona a la que van a sustituir. Estos

contratados en prácticas tendrán la posibilidad de entrar a formar parte de la empresa si fuese necesario aumentar la plantilla.

La jornada laboral será de 1.760 horas anuales como máximo y se deberá respetar el descanso mínimo semanal, que será de un día y medio consecutivo. El período de vacaciones será retribuido, no sustituible por compensación económica.

Cuadro.- Contratación trabajadores

Categoría profesional	Tipo contrato	Horas año	Salario Base
Promotores	---	1.760	15.000
Albañiles	Indefinido	1.760	14.000
Fontaneros	Indefinido	1.760	14.000
Peón	Indefinido	1.760	11.800

7. Protección jurídica

Además de la protección jurídica que ofrece la propia sociedad, se contratará una póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones, así como un seguro de responsabilidad civil que cubra daños a clientes o terceros.

La suma de los seguros y tributos, se ha contabilizado en 2.500 euros anuales, tal y como se recoge en el Plan económico.

7.1 Autorizaciones, permisos, etc

La puesta en marcha del proyecto necesitará de las siguientes licencias de carácter municipal:
- Licencia de obras.
- Licencia de apertura de actividades.

Para la obtención de la licencia de apertura, el establecimiento deberá disponer de todas las autorizaciones precisas para el desarrollo de la actividad que, básicamente, se corresponden con los servicios autonómicos de Medio Ambiente, Sanidad e Industria:

- Inscripción en el registro industrial de empresas de reformas en la Consejería de Economía e Industria.

- Permiso para la instalación de la maquinaria e instalación eléctrica.
- Licencia de vertidos, gestionada en el ayuntamiento.
- Inscripción en el registro de productores y gestores de residuos de la Comunidad Autónoma.

8. Planificación de la puesta en marcha

La relación de trámites a realizar por parte de Consúltame es la siguiente:

- Registro del dominio web;
- Busqueda de local y negociación con diferentes entidades para solicitar el préstamo del Instituto de Crédito Oficial;
- Contactos con empresas instaladoras y proveedores;
- Creación de la Sociedad Limitada en el Punto de Asesoramiento e Inicio de la Tramitación (PAIT) del Instituto Regional de Promoción Económica. El personal del PAIT se encargará de cumplimentar los datos en el llamado Documento Único Electrónico (DUE) y posteriormente el sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de empresas lo que haga posible las restantes gestiones:
    - o Reserva de la denominación social;
    - o Reserva de cita ante el notario;
    - o Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF) provisional;
    - o Presentación de la Declaración Censal de Inicio de Actividad;
    - o Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados;
    - o Inscripción en el Registro Mercantil Provincial;
    - o Trámites con la Tesorería General de la Seguridad Social;
    - o Inclusión de ficheros de datos con información personal en la Agencia de Protección de Datos;
    - o Solicitud del CIF definitivo.
- Trámites en el notario: Otorgamiento de la escritura pública con las firmas de los socios;
- Trámites en el Ayuntamiento.- Solicitud de licencia de obras y adaptación del local;
- Reforma del local y adquisición de equipaciones;
- Trámite en el Ayuntamiento.- Solicitud de licencia de apertura;
- Trámite en la Dirección General de Trabajo y de la Seguridad Social.
- Validación del libro de visitas y del calendario laboral;

- Trámites en la Dirección General de Relaciones Laborales;
- Comunicación de apertura del Centro de Trabajo;
- Elaboración materiales para promoción de la empresa y contactos con posibles clientes;
- Inicio de actividad.

9. Plan financiero

Indicaciones:

El plan financiero tiene en las necesidades de circulante (financiación necesaria para cubrir los gastos iniciales hasta que la empresa empiece a generar ingresos y realmente, hasta empecemos a cobrarlos) un aspecto fundamental. Piensa que una empresa de reformas no es un bar o una librería que probablemente el primer día de apertura obtenga ya liquidez. Puedes tardar en cerrar los primeros clientes y es posible que si no haces cobros por adelantado, tardes semanas o incluso meses, en algunos casos, en cobrar.

Por ello debes incluir en tu estudio de necesidades financieras la forma en que cubrirás los gastos fijos que vayas a tener (sueldos, alquiler de local, gastos de teléfono, electricidad...) e incluso los gastos variables si tus cobros son superiores en plazo a los gastos variables (por ejemplo, subcontrataciones de mano de obra). Si no cubres esta necesidad con fondos propios deberías contactar con entidades financieras para gestionar una línea de crédito, una línea de descuento o simplemente para comentarles que tal vez tengas retrasos los dos primeros meses en la devolución de nuestro préstamo.

Otro elemento importante en el plan económico son los costes variables: hacer su estimación no es sencillo, ya que los costes de determinados trabajos que subcontrates oscilarán en función de la empresa que haga el trabajo y, por lo general, el número de proveedores es elevado. Por ello debes intentar ajustar tarifas con ellos y concretar acuerdos de colaboración. Eso te permitirá trasladar con ciertas garantías unos precios y costes concretos y reales a tu estudio económico–financiero.

Otro elemento importante que afecta directamente al plan económico es la correcta elaboración de presupuestos. Los presupuestos se pueden elaborar a partir del número de días y horas de trabajo. Un presupuesto cerrado suele ser un elemento atractivo para los clientes ya que les ofrece garantías y seguridad. Por ello un error de cálculo por tu parte en el

número de días de trabajo y/o de los costes variables reducirá considerablemente los beneficios de un trabajo que realices. Aprender a estudiar los proyectos y tener en cuenta qué imprevistos pueden surgir manteniendo pese a ello un precio competitivo es una virtud que los emprendedores en este sector deberíais intentar adquirir.

Otra advertencia: Una empresa de reformas es tan empresa como cualquier otra, y como en cualquier empresa tiene que haber siempre un contrato de por medio con el cliente que estipule plazos, penalizaciones... incluso con obras pequeñas. En las obras de pequeña dimensión no se suelen hacer contratos ni documentos de carácter contractual y es necesario. Sobre todo cuando comienzan con el negocio: es la forma de asegurarse contra posibles impagos.

Algunas consideraciones básicas para ayudarte con tu plan financiero:

Para determinar la viabilidad económico-financiero de tu proyecto, debes determinar varias cuestiones básicas:

- **Calcular los fondos necesarios para poner en marcha el negocio, las aportaciones de capital propio y de terceros, y desarrollar la previsión de tesorería**
- **Calcular los beneficios previstos mediante la cuenta de resultados.**
- **Conocer en cada momento cómo se encuentra la empresa en términos económico-financieros, mediante el balance de situación.**

Tu proyecto será viable cuando:

- **1) Tu presupuesto de inversiones (volumen de fondos necesarios, dinero, para poner en marcha una empresa) se encuentre cubierto por el presupuesto de financiación (fondos económicos que financian las inversiones cada año).**
- **2) Obtengas un beneficio (Ingresos – Gastos del ejercicio).**
- **3) Tenga liquidez (capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago inmediatos).**
- **4) Y tengas liquidez prevista positiva todos los años y todos los meses del primer año.**
-

Cuestiones básicas:

Financiación Necesaria: Son los fondos que necesita tu empresa para poder desarrollar su actividad. Esta necesidad se cubre mediante préstamos (deuda) o mediante la inversión de los socios de la empresa (capital).

Financiación Propia:

- **Aportada por los propietarios**
- **Recursos generados por la propia empresa y que no han sido repartidos (reservas, amortizaciones y provisiones, es decir, autofinanciación).**
- **Aportaciones de terceros sin exigencias de devolución (subvenciones).**

Financiación Ajena: Son los fondos prestados por terceros (generalmente bancos u otras entidades financieras de ahorro o inversión) de forma temporal, con la exigencia de devolución en fechas predeterminadas y con el pago de una cantidad adicional (interés) en concepto de remuneración.

Fondo de maniobra o capital circulante: Es la parte de la financiación básica (recursos propios + recurso ajenos a largo plazo) de la empresa, que sirve para financiar elementos del activo circulante o lo que es lo mismo, el importe de activo circulante financiado con fondos a largo plazo.

Previsión de Tesorería: Es el resumen mensual de los cobros y pagos que se harán en el plazo de un año. La tesorería de tu empresa a una fecha dada será igual a lo que tenía al principio del periodo más la suma de las entradas del periodo menos la suma de las salidas

Conceptos básicos que te tienen que quedar claros:

PAGO: salida de dinero en efectivo o en otro medio cualquiera, para hacer frente a gastos, inversiones, proveedores o cancelaciones de créditos.
COBRO: entrada de dinero en la caja, bancos, etc.
GASTO: importe de la adquisición de bienes y servicios para la producción (compra de maquinaria, materias primas, energía...).
INGRESO: importe obtenido por la venta de productos/prestación de servicios.

Cuenta de Resultados (Pérdidas y Ganancias): Es la previsión del resultado económico

obtenido por la empresa (beneficio o pérdida) a lo largo de un determinado período de tiempo. Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

Balance de Situación: Es la previsión del estado de la empresa en un momento determinado. Indica el estado de sus inversiones y de sus fuentes de financiación. Informe de los bienes y derechos de la empresa (qué tiene y qué le deben), o lo que es lo mismo, su ACTIVO, y de las obligaciones (qué debe la empresa y cómo se financia a la empresa), su PASIVO.

Pasos para realizar tu análisis económico-financiero:

1) Definición del Plan de inversión inicial: incluye los gastos que no se consumen en el proceso productivo de un solo ejercicio, permaneciendo en la empresa en años sucesivos (equipos industriales, instalaciones...) y que son necesarios para poner en marcha una empresa.

2) Definición del Plan de financiación: fondos de donde se obtienen los recursos para financiar el plan de inversiones.

3) Previsión de cifra de ventas / consumos: Cantidad en euros o unidades de producto o de servicio que indica las ventas reales o previsibles de una empresa / coste de los elementos incorporados al proceso productivo (compras, comercialización, etc.). Para cada uno de los productos / servicios que la empresa comercializa expresaremos el número de unidades que se prevee vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos.

4) Previsión de Gastos de explotación: gastos generales de funcionamiento.

5) Previsión de Gastos de comercialización: gastos relacionados directamente con las ventas (comisiones, portes, etc.)

6) Previsión de Gastos de personal: contratado (Incluye salarios brutos de personal asalariado, incentivos y Seguridad Social a cargo de la empresa y no laboral (Incluye retribución económica y seguros sociales del personal no laboral).

7) Amortización: euros destinados a compensar la depreciación efectiva sufrida por los elementos del inmovilizado de la empresa. Una amortización correcta debe de permitir financiar la reposición de los activos sin recurrir a financiación externa.

8) Cálculo de beneficio: diferencia entre los ingresos de una actividad y los gastos de esa actividad

9) Cálculo del beneficio antes de intereses e impuestos: beneficio obtenido únicamente por la actividad, sin tener en cuenta los aspectos financieros (intereses), ni los impuestos que gravan el beneficio; sin tener en cuenta como está financiada la empresa.

10) Flujo de Caja: expresa la capacidad de tu empresa de generar fondos en un período determinado y viene determinado básicamente por la diferencia entre ingresos y gastos de cada ejercicio. Se define como:
Cash-Flow = Beneficios +Amortizaciones

11) Período de recuperación de la inversión (Pay-Back): Número de años necesario para recuperar la inversión inicial a base de sumar los flujos de caja generados a los largo de los años. Cuanto más corto será el período de recuperación mayor será la liquidez del proyecto y menor el riesgo.

12) Estructura de Costes:
- Los costes variables: aquellos asociados directamente a la materia vendida como serían el coste elementos incorporados al proceso productivo o el de consumos eléctricos, que varían en función de las unidades vendidas.

- Los costes fijos: aquellos independientes de las unidades de ventas realizadas, así por ejemplo los arrendamientos, los gastos de publicidad, los salarios, etc.

13) Punto Muerto / Umbral de Rentabilidad / Punto de Equilibrio: nivel de ventas que proporciona un beneficio cero; se alcanza en el punto en el se igualan los ingresos totales y los costes totales (costes fijos más costes variables); en ese punto no existen ni beneficios ni pérdidas; a partir de este punto, el aumento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, la empresa estará en pérdidas.