



EMPRENDE Y TRABAJA  
PALENCIA

PLAN DE EMPRESA DE  
REFORMAS Y  
CERTIFICACIONES  
ENERGÉTICAS



Diputación  
DE PALENCIA



# EXCELENTÍSIMA DIPUTACIÓN DE PALENCIA

**Edita:** DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

**Elaboración:** CREAMACYL, S.L.U.

Attribution-Share Alike 3.0 



## CONTENIDO

Contenido .....	3
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y FORMA JURÍDICA .....	8
1. PRESENTACIÓN .....	9
Datos personales del Promotor / de los Promotores.....	9
La idea y su génesis .....	9
Misión .....	10
Visión .....	11
2. ANALISIS INTERNO EXTERNO Y DAFO .....	12
Análisis Externo .....	12
Análisis de las Variables Externas. ....	17
Análisis interno.....	17
DAFO .....	18
OBJETIVOS A CORTO MEDIO PLAZO .....	19
ACME .....	20
3. EL MERCADO .....	20
Clientes .....	20
Proveedores .....	27
Fuerzas Competitivas .....	28
4. PLAN DE MARKETING .....	30
Producto .....	30
Precio .....	33
Distribución .....	35
5. La comunicación.....	36
6. Marketing digital.....	38
7. PLAN DE PRODUCCIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....	37
Descripción .....	37
8. INFRAESTRUCTURAS .....	38
9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	39
Descripción .....	39



---

Política de RRHH del Proyecto.....	39
10. PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO .....	42
11. FORMA JURÍDICA .....	44
12. PLAN ECONOMICO FINANCIERO.....	48
FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	51
13. RECOMENDACIONES.....	53



---

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este modelo es que, tras su lectura, el emprendedor comprenda cuáles son los puntos críticos que debe contemplar para realizar una correcta planificación de su futuro negocio. Por ello, los datos que en él se exponen no deben ser interpretados de forma fija, sino que deberán adecuarse a la situación de cada emprendedor y mercado.

### Metodología:

Para la realización de este modelo de negocio se han acudido a dos tipos de fuentes:

- Secundarias (Estadísticas, Informes y diferentes publicaciones), con el fin de realizar un análisis de las variables que afectan a esta actividad en el entorno provincial.
- Primarias: realizando entrevistas a técnicos y especialistas del sector.



## RESUMEN EJECUTIVO

En las siguientes líneas se resume el modelo de negocio de una empresa que se ubicará en la provincia de Palencia y se dedicará a la consultoría energética, la edificación inteligente y la coordinación de proyectos de reformas y llave en mano.

La certificación energética es obligatoria para edificios de nueva construcción desde 2007; si bien ya en 2013 entró en vigor el Real Decreto 235/2013, de 5 de abril, donde se incluían las viviendas y locales existentes que fueran a ser objeto de venta o alquiler.

La empresa surge impulsada por la oportunidad que supone la nueva ley y la necesidad de dar un servicio más cercano al cliente, pues actualmente las empresas existentes son certificadoras nacionales poco cercanas a las necesidades, lo que resta calidad al trabajo y sobre todo no consigue el objetivo de reducir el consumo sino únicamente su certificación.

Las posibilidades de éxito de este modelo de negocio son muchas, ya que en nuestra provincia y región actualmente existe un gran número de viviendas inhabitadas, lo que conlleva la necesidad de acondicionarlas para su uso, generando un gasto económico menor, recuperando y habitando desde los núcleos rurales a los centros urbanos. De esta forma, además de reactivar la actividad del sector, se consigue una ganancia para la sociedad, eliminando la pérdida de capital humano y los desperdicios energéticos que gravan a nuestra sociedad y la hacen menos competitiva.

Éste es un momento de nacimiento, por lo que se debe definir cuál va a ser el Core Business en los próximos años y planificar su crecimiento. Así, tras el estudio de la realidad actual tanto interna como externa de la situación, este plan analiza cuáles son las principales líneas de negocio: certificaciones, consultoría energética, proyectos de reforma y proyectos de llave en mano, determinando una serie de objetivos para los próximos 3 años y las acciones del mix de marketing que llevarán a cumplir los mismos.

Dentro de estas acciones resultan de especial importancia las que tienen que ver con la formación de una red de contactos a través de acciones directas y el marketing digital, pues el principal propósito a corto plazo de la empresa va a ser posicionarse como un referente en la consultoría de obra y certificación energética en el entorno regional, lo que permitirá incrementar la estructura del negocio y las líneas de ingreso. Esto permitirá crecer sin grandes riesgos.



Por ello, y aunque a medio plazo se planten otras ideas, como la venta por internet, el principal esfuerzo se debe centrar en comunicarse de forma eficiente con los promotores, intermediarios, profesionales y proveedores, para fidelizar al cliente con una rica cartera de servicios competitivos para los mismos gracias a una vasta red de contactos profesionales.

El público objetivo en un principio está compuesto por profesionales inmobiliarios, empresas y, dentro de éstas, especialmente los emprendedores a quienes se les ofrecerán proyectos llave en mano.

Creemos en la viabilidad del negocio y en alcanzar nuestros objetivos que son:

- Aumentar la estructura del negocio y contratar a 3 personas en dos o tres años.
- Incrementar el número de colaboradores con los que trabajar en un mínimo de 5 en un año.
- Alcanzar la facturación 60.000 € en un año y un 300% en dos años.
- Captar diferentes profesionales en el resto de la región para llegar a todas las provincias.
- Dar visibilidad y valoración a los proyectos de llave en mano, consiguiendo 3 al año inicialmente e incrementándolos 5 al siguiente año.
- Tener más de 1.000 amigos en Facebook en un año, y conseguir ofertas comerciales para ellos.
- Conseguir acuerdos comerciales con 6 Agentes de la Propiedad Inmobiliaria, 3 de ellos en el medio rural.

Los medios de promoción que se van a utilizar principalmente son el contacto directo, la web, un blog, redes sociales (principalmente Facebook, Youtube, Flickr), y diferentes aplicaciones como Foursquare o Google Place.

El éxito del negocio es muy probable, ya que es un momento adecuado debido a la entrada en vigor de la nueva normativa de certificaciones energéticas, así como a los contactos, conocimientos y experiencia de los promotores, que además se apoyarán en los siguientes valores para garantizar el éxito de su idea empresarial:

- Ser cercanos y competitivos
- Proporcionar una adecuada atención al cliente.
- Ser creativos e innovadores
- Tener posibilidades de adaptación
- Ser puntuales a la hora de entregar los proyectos
- Observar la claridad, seriedad y honestidad como valores guía



## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y FORMA JURÍDICA

<b>Descripción del Negocio y Forma jurídica</b>
Oficina Técnica de Arquitectura (CNAE 2009: 711). S.L.
<b>Mercado objetivo</b>
La actividad se centrará en la coordinación de reformas interiores y obras menores, la facilitación de certificados energéticos y la consultoría técnica en edificación.
<b>Cartera de productos</b>
Ejecución de todo tipo de proyectos relacionados con la edificación, aportando soluciones específicas a cada cliente.
<b>Clientes clave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales del sector inmobiliario</li> <li>• Particulares que desean una reforma</li> </ul>
<b>Alianzas/acuerdos de cooperación clave</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de agentes inmobiliarios</li> <li>• Profesionales de la construcción</li> </ul>
<b>Nivel de competencia esperado y competidores clave</b>
Nivel de competencia medio, debido a la implantación de la nueva normativa sobre la certificación energética de edificios y locales.
<b>Instalaciones</b>
Despacho en un Vivero de empresas con servicios comunes compartidos con otros profesionales localizados en el centro de Palencia.
<b>Equipo directivo</b>
Dos emprendedores. Uno de ellos será Arquitecto técnico y otro deberá poseer experiencia demostrable en el sector de la construcción.
<b>Herramientas de Promoción</b>
Labor comercial, página web propia, blog, newsletter, foro, redes sociales como twitter, LinkedIn, anuncios en Google y Facebook, así como en la página web del Colegio de arquitectos.
<b>Previsión de contrataciones</b>
Se prevé contratar a un administrativo en 2014, y ampliar el número de socios trabajadores en 2 en los próximos dos años. Por otra parte se establecerán acuerdos con diferentes empresas constructoras y profesionales para la ejecución de los distintos proyectos.





# 1. PRESENTACIÓN

## *DATOS PERSONALES DEL PROMOTOR / DE LOS PROMOTORES*

Dependiendo de las características de la empresa que se lleve a cabo, actividad, tamaño, productos, ésta puede ser desarrollada por un único emprendedor, con el apoyo ocasional de diferentes profesionales, o podemos plantear una estructura organizativa más compleja.

Los promotores ideales para este proyecto serán dos profesionales del ramo, a los que les una su pasión por la arquitectura y especialmente el interés por su tierra y el medio ambiente.

Estos dos emprendedores tendrán una dedicación completa y contarán con una extensa red de contactos profesionales con los que colaborar.

Uno de los emprendedores realizará las funciones técnicas, cálculos, presupuestos, planos... y el otro se dedicará a la comercialización y dirección de obras, si bien ambos colaborarán según cargas de trabajo.

Por ello, la formación de uno de los emprendedores debe ser de arquitecto técnico, como mínimo, lo que le facultará para poder firmar proyectos y certificaciones. El otro emprendedor deberá tener una amplia experiencia en el sector, en la dirección de obras y buenas dotes comerciales. No obstante, se prevé además la contratación de personal administrativo y técnicos en edificación en un futuro.

La clave radicará en la entrega y capacidad de los emprendedores en desarrollar esta actividad, por lo que las personas que desarrollen esta actividad deben estar vinculadas al sector de la construcción, al medio rural y ser especialmente sensibles a los temas ecológicos, lo que facilitará un mayor esfuerzo, capacidad de aprendizaje, gestión y resultados.

## *LA IDEA Y SU GÉNESIS*

Es un hecho que ante la nueva normativa de certificación energética que conllevará la obligatoriedad de la Ficha de Cumplimiento Energético, están surgiendo diferentes empresas a nivel nacional que tratan de explotar este nuevo



nicho de mercado. Estas empresas están realizando ofertas también en la provincia de Palencia y la región castellano-leonesa, ya que existe un nuevo nicho de mercado a explotar.

La actual situación económica está llevando a la conversión de asalariados en autónomos; esto supone la necesidad de habilitación de locales, licencias de actividad, informes de cumplimiento de normativa... labores que la empresa que se proyecta deberá desarrollar.

Sin embargo, muchas de las empresas de certificación a escala nacional únicamente se orientan a conseguir el certificado y no dar un asesoramiento real y de calidad, por lo parece oportuno que se ofrezca **dar un servicio más cercano al cliente y con el fin de conseguir una elevada calidad, el cumplimiento de normativa y sobre todo la mayor eficiencia energética de diferentes edificaciones, siempre con un gasto mínimo.**

**La actual crisis e incertidumbre del sector está derivando en la marcha de buenos profesionales región, con la consiguiente pérdida para la sociedad.**

Junto a todo lo expuesto, en nuestra región actualmente existe un gran número de vivienda inhabitada, lo que conlleva la necesidad de acondicionarla para su uso, generando un gasto económico menor y poniendo a disposición del mercado viviendas habitables tanto en el entorno rural como en los centros urbanos. De esta forma, además de reactivar la actividad del sector, se consigue una ganancia para la sociedad, eliminando la pérdida de capital humano y los desperdicios energéticos que gravan a nuestra sociedad y la hacen menos competitiva.

Este modelo de negocio, aunque no exento de riesgo, parece más que viable y reproducible en otras localidades y provincias, así como por nuevos canales, por lo que en este documento reflejamos podrían ser las líneas y políticas principales para el buen futuro del negocio.

## *Misión*

**Aumentar la calidad y la eficiencia energética de diferentes edificaciones, incrementando su valor, habilitándolos como espacios óptimos para su uso de una forma inteligente, lo que garantizará el cumplimiento de normativa, siempre con el mínimo gasto y la máxima cercanía al cliente.**



## visión

El objetivo principal es ser reconocidos por la cercanía y profesionalidad, por ser más que un proveedor de servicios un socio que mejora el bienestar de los clientes, y donde el trato es cercano, profesional y único. Los valores para conseguir esta misión y visión podrían ser:

- ✿ **Cercanos:** Escuchar y conocer a los clientes es clave; para ello se establecerán diferentes contactos permanentes, antes, durante y después de ser realizado el servicio. De esta forma se garantizará su satisfacción. Para ello se utilizarán tanto el contacto directo cara a cara, como los canales más clásicos como teléfono, carta, e-mail, y además la web, blog, foros, Facebook,...
- ✿ **Competitivos:** Se mantendrán precios competitivos en las certificaciones con el fin de hacer asequibles las mismas, y más cuando parte del negocio consistirá en realizar los proyectos de mejora que supongan un ahorro y en suministrar diferentes elementos a través de una red de proveedores, con los que se tendrá pactado descuentos comerciales.
- ✿ **Atención al cliente:** Los promotores serán conscientes de que el boca a boca es el mejor medio de promoción de su empresa, el asesoramiento y la amabilidad caracterizarán las relaciones con sus clientes.
- ✿ **Creativos:** Se dedicará 1/5 del tiempo a la innovación. Se investigará en nuevas obras, técnicas y recursos, los cuales se compartirán a través de la red. Además se visitarán diferentes ferias relacionadas con la actividad y habrá suscripciones a las principales revistas del ramo.
- ✿ **Adaptables:** Tanto los proyectos como las obras se adaptarán a las expectativas del cliente; no se tratará de ser rompedores ni elitistas, sino de complacer al público en general, si bien en esta firma habrá un sitio para todo.
- ✿ **Puntuales:** Realizarán seguimiento continuo de cada proyecto, aplicando la metodología de dirección de proyectos y utilizando software adecuado para esto. Además, realizarán un contrato especificando las condiciones de puntualidad, con posibles indemnizaciones en caso de incumplimiento.
- ✿ **Claridad:** La seriedad y la honestidad serán guía; siempre serán claros con el cliente. Se contratarán de forma precisa en cada proyecto los elementos esenciales y qué puede esperar de ellos, qué materiales se utilizarán y qué



plazos hay que respetar, sin tratar de hinchar sus expectativas o minorar los costes.

## 2. ANALISIS INTERNO EXTERNO Y DAFO

En las siguientes páginas se realiza un estudio de las variables que influirán en el éxito del futuro negocio. Para ello, antes de comenzar a describir a los clientes, proveedores y competencia, se va a realizar un estudio de la realidad que afecta a la idea, tanto desde una perspectiva externa como interna. Esto ayudará a la hora de construir una matriz DAFO, marcar los objetivos estratégicos y desarrollar las diferentes medidas de acción necesarias para conseguirlos

### ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar este análisis se comienza realizando un estudio de la situación del sector al que pertenece este modelo de negocio y seguidamente se analizarán las principales variables del entorno que pueden afectar al proyecto, lo que nos ayudará a detectar las amenazas y oportunidades que actualmente existen alrededor de la idea de negocio.

#### Análisis del Sector

Actualmente vivimos tiempos de crisis, donde los ajustes del gasto público y la situación del mercado laboral están afectando a la capacidad de gasto de las familias, empresas e instituciones. Si bien, la crisis no ha afectado por igual a todos los sectores, ya que el sector de la construcción es la principal víctima de la crisis que en el mismo se engendró.

El sector de la construcción ha sufrido un retroceso brutal en el conjunto regional y nacional, tanto en la evolución del número de empresas, como en los datos de empleo y del valor añadido.

La inversión familiar en vivienda en los últimos años se ha desplomado, debido inicialmente a la falta de crédito y posteriormente a la caída de la actividad, el empleo y la renta, por lo que la construcción no ha podido mantener el nivel de actividad récord de años anteriores y, si inicialmente encontró una salida en la obra civil pública, durante los últimos años ésta ha disminuido, imposibilitando el mantenimiento de la estructura empresarial.

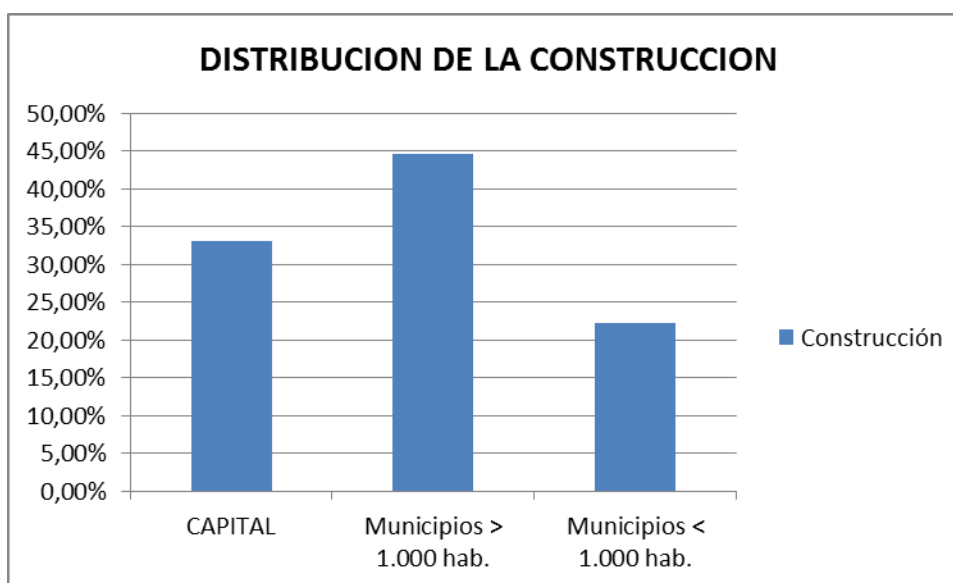


LICITACIÓN OFICIAL POR PROVINCIA (Miles de euros). AÑOS 2005-2010						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ávila	222.105	171.402	104.404	116.360	158.819	64.295
Burgos	485.935	529.375	1.242.487	623.012	549.485	227.654
León	303.498	731.888	453.433	511.260	607.442	508.676
Palencia	296.626	148.873	165.275	235.787	775.720	125.696
Salamanca	578.155	287.697	381.572	189.970	248.904	145.559
Segovia	212.845	138.260	109.951	153.372	124.421	92.453
Soria	160.803	187.227	302.421	181.770	514.820	92.924
Valladolid	358.904	383.421	605.263	533.685	872.762	218.056
Zamora	238.804	205.670	264.711	399.083	454.339	176.842
Varias	142.874	60.111	212.283	40.705	261.156	18.863
<b>Castilla y León</b>	<b>3.000.549</b>	<b>2.843.924</b>	<b>3.841.800</b>	<b>2.985.002</b>	<b>4.567.868</b>	<b>1.671.018</b>
<b>España</b>	<b>39.255.910</b>	<b>49.690.230</b>	<b>40.354.750</b>	<b>39.811.963</b>	<b>39.100.392</b>	<b>26.209.196</b>

**Nota:** La Cámara de Contratistas facilita los datos por fecha de apertura y SEOPAN los facilita por fecha de anuncio en boletines.

**FUENTES:** Para Castilla y León, Cámara de Contratistas de Castilla y León.

Según el anuario 2010 de la Caixa, el número de actividades dedicadas a la construcción en la provincia es de 1.851, lo que nos sitúa por debajo del nivel del año 2005, distribuyéndose el 33% en la capital y el 44% en municipios mayores de 1.000 habitantes y el 23% en menores.





Si nos fijamos en el número de oficinas técnicas de arquitectura, la evolución también ha sido negativa tanto en Palencia como en el conjunto regional:

Locales por provincia, actividad principal (divisiones CNAE 2009) y estrato de asalariados.			
	2012	2011	2010
<b>Palencia</b>			
<b>71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos</b>	336	360	355

Esta situación está propiciando un desempleo generalizado en el sector, lo que a su vez conlleva la aparición de **situaciones de emergencia social en muchos trabajadores** pertenecientes al mismo, que parecen condenados a no volver a trabajar o emigrar, con la consiguiente pérdida en capital humano y social en la región.

Es por ello que es necesario encontrar una salida para el sector, pues parece claro que, aunque no vuelva a alcanzar las cifras récord de la etapa de la burbuja especulativa, también es evidente que es necesario contar con él, si queremos salir de la situación actual.

Muchos estudios sobre hábitos de consumo muestran que una parte importante del gasto familiar se destina a actividades de reforma y acondicionamiento del hogar. Desde reemplazar suelos, ventanas y puertas, hasta renovar la cocina o los baños, cambiar la instalación eléctrica o mover tabiques, son algunas de las reformas de vivienda que las familias españolas llevan a cabo para renovar sus casas.

La demanda de alquiler de locales para el desarrollo de actividades comerciales y empresariales, está beneficiando a las empresas de reforma, a pesar de la crisis que vive la construcción. Se estima que la rehabilitación supone ya casi más de la cuarta parte del peso económico del sector.

Las empresas especializadas en reformas para el hogar han sabido adaptar su oferta a los nuevos hábitos de consumo y a la nueva demanda existente, ofreciendo servicios de reformas integrales en los que el cliente no debe



preocuparse ni de la solicitud de licencias de obra, ni de la coordinación de oficios, plazos, etc.

Por otro lado, la energía es la fuerza motriz del desarrollo. La capacidad de un país de generar y gestionar de forma eficiente la misma tiene relación directa con su crecimiento presente y futuro, es decir, con el crecimiento sostenible.

Por ello, parece que ésta es la salida evidente del sector, pues son los agentes capaces de reorientar el actual desperdicio energético y sus consecuencias para la salud y el medio ambiente y de esta forma generar una sociedad más saludable, más actividad y además ser más competitivos.

Esto mismo entendió Europa en el año 2002, cuando estableció una directiva Europea (Directiva 2002/91/CE), que ya se aplica en el resto de los países de la Unión.

En España, aunque se va con retraso en la aplicación de esta normativa, la certificación energética viene siendo obligatoria para edificios de nueva construcción desde 2007; si bien ya en 2013 entró en vigor el Real Decreto 235/2013, de 5 de abril, donde se incluían las viviendas y locales existentes que fueran a ser objeto de venta o alquiler.

## La ITC

La puesta en marcha de las Inspecciones Técnicas de Construcciones (I.T.C.) se presenta como una herramienta para el control, por parte de las Administraciones Públicas, según sus competencias, del estado de conservación del parque edificado de la comunidad de Castilla y León, con un objetivo prioritario: evaluar el estado de seguridad de los edificios y otros que se derivarán inevitablemente, como es la protección del medio urbano o la protección del medio ambiente, así como evaluar la salubridad de los inmuebles en beneficio de las personas que los habitan.

La ITC es el primer paso para poder auditar, regular y conocer el estado en que se encuentra el parque inmobiliario de Castilla y León, con el fin de poder prolongar su vida útil y garantizar su estabilidad, con todos los beneficios sociales y económicos que este conlleva.

En nuestro país no ha existido suficiente concienciación ni cultura del mantenimiento de los edificios y el deber de conservación no siempre se ha llevado



a cabo por los ciudadanos, principales beneficiados y responsables, bien por falta de conocimiento, bien por falta de regulación específica al respecto.

La falta de conservación de los inmuebles, a la larga, puede llevar aparejados grandes gastos en actuaciones de carácter urgente, que podrían haber sido detectadas precozmente por un técnico, con el consecuente ahorro económico. La detección del inicio de la degeneración siempre implicará menores daños y menores gastos.

Este es sólo uno de los beneficios de la puesta en marcha de las Inspecciones Técnicas de Construcciones, ITC, entendidas como un examen o diagnóstico exhaustivo que pretende garantizar la seguridad y la conservación del parque inmobiliarios de nuestra Comunidad.

Según el Instituto Nacional de Estadística (I.N.E.) y su censo de Población y Vivienda 2001, Castilla y León cuenta con un total de edificaciones destinadas principalmente vivienda de 785.522 unidades, de las cuales el 1,34% se encuentra en estado ruinoso, el 2,61% en mal estado, el 9,89% en estado deficiente y el 86,16% en buen estado.

Si cuidamos y conservamos correctamente nuestro parque inmobiliario desde hoy, en un futuro no serán necesarias intervenciones de rehabilitación tan costosas, pues la presencia de técnicos en las revisiones periódicas facilitará la detección precoz de procesos patológicos, pudiendo reducir los costes de la intervención y garantizando la seguridad, además de contribuir al ahorro energético.

## **Situación de oferta**

Los clientes, como posteriormente analizaremos, difieren tanto en sus necesidades como características, aunque podemos decir que todos ellos necesitarán la disposición de una certificación y en muchos casos de un proyecto de reforma.

Por otra parte, si bien el atractivo del nuevo negocio que ha surgido está atrayendo a muchos profesionales de otros sectores y sobre todo empresas de las grandes ciudades españolas, que operan a través de internet ofreciendo certificaciones estándar, lo cual puede restar calidad al servicio, valor y con ello imagen y eficiencia.





Actualmente el número de competidores con características similares a las de la empresa que aquí se plantea no es elevado, pero seguramente se vea incrementando en un futuro próximo. Esto se debe a que no existen grades barreras de entrada y por tanto los mismos pueden surgir con facilidad, sobre todo de empresas de ingeniería o arquitectura ya existentes; no obstante, estos mismos pueden convertirse en posibles clientes.

Por otro lado, las posibilidades que ofrecen páginas como *Certicalia* o *Red de Certificadores Energéticas* suponen una competencia que seguramente se fortalecerá en el futuro, por lo que es necesario aplicar alguna estrategia de diferenciación que ayude a superar esta situación previsible.

Una ventaja es que existe un gran número de proveedores de servicios y materiales de tamaño mediano y pequeño sin mucha fuerza, lo que nos permitirá encontrar precios beneficiosos para nuestros clientes

## **Análisis de las Variables Externas.**

Bajo este epígrafe se realiza un análisis de los principales elementos que configuran el entorno de desarrollo del proyecto, para detectar las principales amenazas y oportunidades que pueden afectar al futuro negocio y que se resumen en la matriz DAFO, que se puede estudiar en el siguiente punto de este documento.

La metodología de estudio seguida ha sido acometer un barrido por las principales variables externas, agrupadas tal y como se pueden ver en el anexo I. La forma de valorar las variables de cada bloque ha sido analizar y ponderar por importancia de 1 a 5 según la relevancia para este proyecto, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante. Las variables que han obtenido una mayor puntuación se han llevado a su correspondiente lugar en la matriz DAFO.

## **Análisis interno**

Al igual que en el apartado anterior, se analizaron las variables externas que afectan a este modelo de negocio. Bajo este epígrafe y siguiendo la misma metodología, se ha realizado un estudio completo de las variables internas que pueden afectar a la empresa, siguiendo la tabla del Anexo I. Se han ponderado de 1 a 5 y recogido en la DAFO que se expone en el siguiente punto.

Nuestra empresa se caracterizará por tener una estructura pequeña inicialmente, lo que por un lado le condiciona para poder incrementar su negocio



pero por otro le dota de una gran capacidad para controlar los gastos de estructura.

El verdadero punto a favor estará en que los integrantes, emprendedores, están dispuestos a asumir riesgo y carga de trabajo y sacrificio necesario para conseguir buenos resultados a partir de los cuales crecer de una forma escalonada, a medio plazo, planificando incrementar la plantilla y el número de socios.

Además, la situación de crisis del mercado laboral posibilita conseguir grandes profesionales a un coste laboral muy competitivo y con una gran motivación. Por otro lado los servicios que se ofrecen tienen la ventaja de tener un ciclo de vida amplio y que no son necesarias grandes inversiones para explotarlos, con lo que el margen de explotación es relativamente alto.

## DAFO

Análisis de los Factores Internos	Análisis de los Factores Externos
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Estructura pequeña            Novedad en la implantación de los certificados            Notoriedad de la empresa            Imagen de la empresa (nueva creación)            Interpretación de la Normativa como un requisito más, y no como una oportunidad para la mejora.            Clima social</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Caída de la demanda            Recortes en las subvenciones            Precios de competencia            Surgimiento de grandes empresas            Aparición de nueva competencia</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Competitividad en precios            Relaciones con los proveedores</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Normativa sobre certificación            Nuevas estrategias de comunicación</p>



Cartera de Clientes Conciencia Ecológica Organización Eficiencia Saber hacer/Formación Necesidades de poco capital Motivación	Dar mayor visibilidad a los beneficios de la eficiencia energética Asociarse con diferentes profesionales Aplicar nuevas tecnologías Rehabilitación (mercado emergente) Utilización de nuevos materiales Sensibilización hacia construcciones tradicionales Necesidad y obligación de la eficiencia energética Innovación Energías renovables Recuperación de pueblos abandonados Puesta en valor de los recursos patrimoniales y naturales Arquitectura inteligente Conciencia ecológica
---	---

## OBJETIVOS A CORTO MEDIO PLAZO

Podemos resumir nuestros objetivos en:

- Aumentar la estructura del negocio y contratar a 3 personas en dos tres años
- Incrementar el número de colaboradores con los que trabajamos en un mínimo de 5 en un año
- Alcanzar la facturación 60.000 € en un año y un 300% en dos años
- Captar diferentes profesionales en el resto de la región para llegar a todas las provincias
- Dar visibilidad, valoración a nuestros proyectos de llave en mano, consiguiendo 3 al año inicialmente e incrementándolos 5 al siguiente año
- Tener más de 1.000 amigos en Facebook en un año, y conseguir ofertas comerciales para ellos



- Conseguir acuerdos comerciales con 6 Agentes de la Propiedad Inmobiliaria

## ACME

- **Afrontar amenazas:** Mayor esfuerzo en comercialización. Trataremos de hacer acuerdos comerciales con API's e incrementaremos nuestra presencia en el sector.
- **Corregir debilidades:** Formación e Información, a los clientes y posibles clientes mediante una ética correcta; visitándolos, y generando comunidad mediante redes sociales
- **Mantener fortalezas:** Fomentaremos el mantenimiento de la cartera de profesionales, a través de visitas, ofertas e incluso formación
- **Explotar oportunidades:** Nueva ámbito de aplicación de la normativa existente

## 3. EL MERCADO

Bajo este epígrafe se profundiza en el estudio de mercado relativo al nuevo servicio que se va a ofrecer. Para ello se analizan las características del target, los proveedores y competidores, para finalmente realizar un estudio de las fuerzas competitivas según Porter.

### CLIENTES

Podemos diferenciar tres tipos clave de clientes: los particulares, los colectivos y los profesionales o empresas de la construcción o inmobiliarias.

- **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, y la forma de llegar a ellos será el boca a boca, la



publicidad en periódicos gratuitos como "El Carrión" y en medios como la radio, además de campañas en Google y Facebook. En este tipo de actuaciones se puede tener margen mayor.

#### • **Colectivos**

Principalmente, se trata de comunidades de vecinos y pequeños municipios que contratan un servicio de mantenimiento que engloba tanto la revisión de la instalación eléctrica, fontanería, etc., o colegios que necesitarán de una "puesta a punto" antes del inicio de cada curso. Contactaremos con ellos directamente o a través de los administradores de fincas realizando ofertas especiales. La competitividad en precio es clave con este colectivo.

#### • **Empresas:**

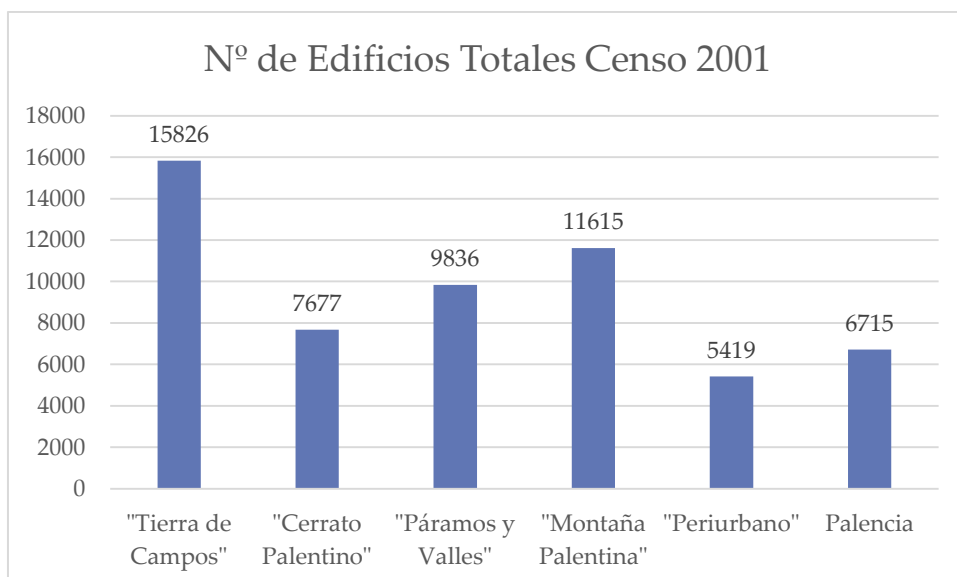
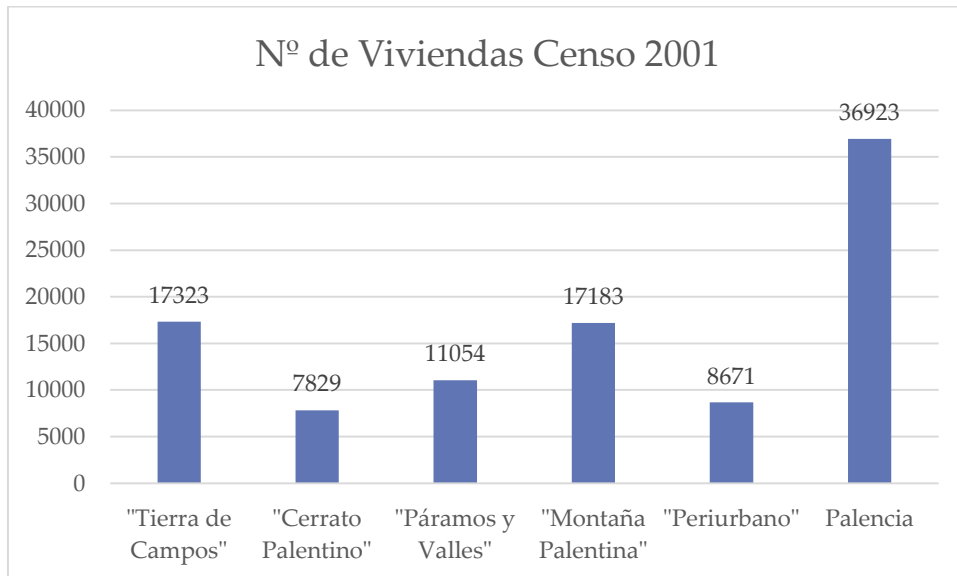
Estos serán los principales clientes y primará la profesionalidad sobre el precio. Por ello es muy importante mantener un contacto directo y continuo estableciendo alianzas. De forma más concreta con:

- Empresas de construcción o inmobiliarias: Estas empresas solicitarán servicios como el de certificación energética.
- Empresas de hostelería: Demandan servicios de reforma de locales, en especial la renovación del diseño y estructura.
- Compañías de seguros: Los desperfectos ocasionados por accidentes en el hogar y en diversos locales, suelen gestionarse por medio de intermediarios como las compañías de seguros, y no directamente con el cliente particular.

El ámbito de actuación de la empresa inicialmente abarcará las provincias de Palencia, Valladolid, Burgos y León.

### **Tamaño de mercado en la provincia**

El tamaño de mercado se puede conocer a partir del nº de viviendas y edificios en la provincia. Aún no están disponibles los datos del censo 2011, por lo que se hace referencia al censo 2001. La distribución de viviendas familiares es la que sigue:





Como se puede apreciar, el número de edificios y viviendas en el entorno rural es incluso mayor que en la capital, siendo la competencia menor que en ésta, por lo que es interesante realizar un mayor esfuerzo comercial en estas localizaciones.

Se puede realizar una estimación del mercado atendiendo a la facturación de las empresas radicadas en la zona y realizar vistas a estas empresas bajo la técnica del cliente misterioso, es decir, simulando ser un cliente. Esto permitirá comprobar la calidad de sus productos y servicios, así como el precio al que lo suministran.

Por otro lado, es conveniente entrevistar a los clientes de diferentes establecimientos de venta con el fin de conocer sus motivos de compra, sus necesidades, satisfacciones e insatisfacciones.

Para conocer mejor la estructura de la demanda palentina, hemos de estudiar los siguientes índices: **Mercado Potencial y Cuota de Mercado.**

A continuación se expone la población de cada sub área de mercado en la provincia, siendo el sub área de Guardo el de mayor potencial.

				Gravitación compartida
	Municipios en el área	Pobl	Km. a la cabecera	Área comercial
<b>ÁREA DE PALENCIA</b>	195	<b>171.348</b>		
Palencia (Cabecera de área)		81.198	-	Valladolid
<b>GRAVITACIÓN DIRECTA</b>	100	45.419		
Astudillo		1.065	28	
Baltanás		1.313	29	
Dueñas		2.802	17	Valladolid
Grijota		1.932	6	
Magaz de Pisuerga		1.097	10	
Paredes de Nava		2.104	21	
Torquemada		1.081	21	
Venta de Baños		6.472	12	Valladolid
Villada		1.080	46	
Villalobón		1.475	3	



Villamuriel de Cerrato		6.354	7	Valladolid
<b>SUBÁREA DE AGUILAR DE CAMPOO</b>	<b>9</b>	<b>10.598</b>		
Aguilar de Campoo (Cabecera de subárea)		7.203	99	Santander
Barruelo de Santullán		1.403	113	
<b>SUBÁREA DE ALAR DEL REY</b>	<b>6</b>	<b>1.803</b>		
Alar del Rey (Cabecera de subárea)		1.031	82	
<b>SUBÁREA DE CARRIÓN DE LOS CONDES</b>	<b>25</b>	<b>5.871</b>		
Carrión de los Condes (Cabecera de subárea)		2.231	40	
<b>SUBÁREA DE CERVERA DE PISUERGA</b>	<b>6</b>	<b>3.388</b>		
Cervera de Pisuerga (Cabecera de subárea)		2.572	116	
<b>SUBÁREA DE GUARDO</b>	<b>10</b>	<b>12.054</b>		
Guardo (Cabecera de subárea)		7.027	98	León
Santibáñez de la Peña		1.196	105	
Velilla del Río Carrión		1.493	100	
<b>SUBÁREA DE HERRERA DE PISUERGA</b>	<b>19</b>	<b>3.977</b>		
Herrera de Pisuerga (Cabecera de subárea)		2.292	72	
<b>SUBÁREA DE SALDAÑA</b>	<b>19</b>	<b>7.040</b>		
Saldaña (Cabecera de subárea)		3.032	63	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ANUARIO ECONÓMICO DE ESPAÑA 2012 "LA CAIXA".

#### MERCADO POTENCIAL DE LOS MUNICIPIOS CABECERA DE ÁREAS COMERCIALES

Mercado potencial total 2011

Municipio cabecera de área comercial	Población cabecera de área 1	Mercado potencial local (millones euros) 3=1*2	Mercado potencial resto área y turismo (millones euros) 4	Mercado potencial total (millones euros) 5=3+4
Ávila	58.915	156	93	249
Burgos	179.906	625	251	877
León	131.680	562	278	840
Palencia	81.198	257	61	319
Salamanca	152.048	534	295	829
Segovia	54.844	173	132	304
Soria	40.147	145	68	212
Valladolid	311.501	1256	467	1722





Zamora	65.362	200	104	304
--------	--------	-----	-----	-----

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ANUARIO ECONÓMICO DE ESPAÑA 2012 "LA CAIXA".

## Cuota de mercado<sup>1</sup>

Este índice constituye una orientación adecuada para valorar la cantidad de productos y servicios que teóricamente pueden absorber los municipios y puede resultar de utilidad para la gestión y planificación comercial de las empresas.

2012				
	Capital	Municipios de más de 1.000 habitantes	Resto municipios	Total
<b>Ávila</b>	130	282	118	400
<b>Burgos</b>	388	688	156	844
<b>León</b>	306	960	147	1.107
<b>Palencia</b>	177	312	68	380
<b>Salamanca</b>	342	600	182	782
<b>Segovia</b>	126	277	99	376
<b>Soria</b>	96	170	60	230
<b>Valladolid</b>	666	984	144	1.128
<b>Zamora</b>	152	236	205	441
<b>Castilla y León</b>	2.383	4.509	1.178	5.687
<b>España</b>	-	96.475	3.525	100.000

<sup>1</sup> La cuota de mercado, que expresa la capacidad de consumo comparativa de los municipios, se elabora en función de la población y de cinco variables: número de teléfonos fijos, automóviles, camiones, oficinas bancarias y actividades comerciales minoristas, expresa la participación (en tanto por 100.000) que corresponde a cada municipio sobre una base nacional de 100.000



Fuente: Elaboración Propia a partir del Anuario Económico de España 2012 “La Caixa”.

Cuota de Mercado	2012
Aguilar de Campoo	17
Alar del Rey	3
Astudillo	3
Baltanás	4
Barruelo de Santullán	4
Carrión de los Condes	6
Cervera de Pisuerga	6
Dueñas	6
Grijota	3
Guardo	16
Herrera de Pisuerga	6
Magaz de Pisuerga	2
Osorno la Mayor	4
Palencia	177
Paredes de Nava	5
Saldaña	9
Santibáñez de la Peña	3
Torquemada	3



<b>Velilla del Río Carrión</b>	3
<b>Venta de Baños</b>	14
<b>Villada</b>	3
<b>Villalobón</b>	3
<b>Villamuriel de Cerrato</b>	12
<b>Total Prov. Palencia</b>	380
<b>Municipios Menores</b>	68

Cuota de Mercado Municipios de Más de 1000 habitantes

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA a partir del Anuario Económico de España 2010 "La Caixa".

## PROVEEDORES

Los proveedores que necesitamos para realizar nuestro servicio son numerosos. Actualmente los proveedores tanto de materiales como de servicios tienen condiciones muy ventajosas debido a la baja demanda en el sector.

Será necesario firmar un contrato con diferentes proveedores, en que se fijen las condiciones de calidad, plazo y precio, haciendo responsable al proveedor en caso de incumplimiento.

## COMPETENCIA

Es necesario realizar un análisis de la competencia para poder identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y de esta forma diferenciarnos corrigiendo sus puntos débiles e imitando sus fortalezas.

Nuestro competidor será aquel que busca satisfacer las mismas necesidades que nosotros hacia un mismo público objetivo y ofreciendo productos similares o sustitutivos.

El análisis de las empresas competidoras muestra una actividad con una rivalidad media, que tiene en los precios su principal recurso.



El número de competidores es elevado, si bien la tendencia es decreciente tal y como ya se vio.

	Total		
	2012	2011	2010
Palencia			
71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	336	360	355

La característica de estos competidores es su escaso tamaño, ya que únicamente 13 tienen más 5 empleados y la gran mayoría, 249, no tienen ningún empleado.

Por otro lado, están surgiendo empresas nacionales dedicadas a la certificación energética, una de las patas de nuestro negocio, que ofrecen este servicio compitiendo en precio, pero de una forma poco profesional. Además es de señalar que muchas de las empresas competidoras nos han ofrecido en colaborar con ellos en la prestación de diferentes servicios.

## FUERZAS COMPETITIVAS

A continuación se analizan las fuerzas de competitivas de **Porter** para determinar la rivalidad existente en el sector. Estas fuerzas son:

- Los competidores potenciales
- La competencia directa
- El poder de negociación con los proveedores con los clientes
- Los productos sustitutivos

Fuerzas Competitivas	INTENSIDAD
<b>Amenaza De Nuevos Competidores</b>	<b>Barreras de entrada: Baja</b>
	Bajo coste de reconversión para los agricultores tradicionales.
	Existencia de subvenciones.
	Posibilidad de acceder con diferentes titulaciones



	<b>Barreras de salida: Baja</b>
	Pequeño coste de la inversión
<b>Amenaza De Productos Sustitutivos</b>	<b>Productos tradicionales: Alta</b>
	Precio Inferior.
	Desconocimiento del consumidor respeto de los certificados
	<b>Competencia desleal</b>
	Confusión por parte del consumidor.
<b>Poder De Negociación De Los Clientes</b>	<b>Bajo</b>
	El tamaño reducido del mercado confiere poco poder de negociación a los clientes.
<b>Poder De Negociación De Los Proveedores</b>	<b>Bajo</b>
	Mucha oferta en algunos suministroo

Fuente: IGAPE

Existe riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado, lo que conlleva una mayor competitividad en el sector.

Desde el Sector Público se ha tratado de animar la actividad en el sector implantando la certificación energética. Sin embargo, al abrir el campo a todas las titulaciones técnicas y al no incentivar realizar mejoras en las deficiencias detectadas, puede que la medida no dinamice todo lo que se pretendía el sector.

El mayor problema se encuentra en lo referente a la diferenciación del producto, ya que están surgiendo muchas empresas certificadoras de escasa profesionalidad, que pueden restar calidad e importancia a la nueva medida. Esto puede hacer que no se vea como una oportunidad de mejora sino solo como un coste más para el ciudadano.

El poder de negociación de los clientes varía según cual sea el canal elegido; así, sabemos que en la venta directa el poder de negociación es medio bajo, en cambio si queremos trabajar con inmobiliarias el poder aumenta mucho y en



ocasiones puede poner en riesgo la estabilidad del negocio si no se establece una correcta estructura.

El poder de negociación de los proveedores en el momento actual es muy limitado, por lo que se puede encontrar buenos materiales a un buen precio y con un buen servicio.

## 4. PLAN DE MARKETING

Es un instrumento que se encarga (con el apoyo del estudio de mercado), de definir los cuatro elementos fundamentales (políticas o estrategias) en la actividad comercial de la organización empresarial, enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente y a la obtención de beneficios para la empresa.

- Política de producto / servicio.
- Política de precio.
- Política de distribución de nuestros productos.
- Política de promoción o comunicación.

### PRODUCTO

#### Descripción

Aquí se realiza la definición de los productos que ofrece la empresa, diferenciando cada una de las familias de productos y las líneas que las componen.



Es necesario realizar una descripción completa de todos los productos, descripción que va desde definir el nombre a cómo se van a presentar, su diseño, color, envase, tamaño, duración, asistencia técnica, etc.

Además debemos indicar en qué medida están protegidas las características más importantes del producto: patentes, marcas registradas, licencias, franquicias u otros medios legales.

Definiremos cada una de las familias y líneas de producto existentes, caracterizándolos como:

- Producto básico.
- Producto incrementado: Garantías, servicio de postventa, formas de presentación, marcas, nombres comerciales que se utilizarán.
- Producto potencial.

A continuación, debemos definir los mercados de referencias para cada uno de ellos, innovaciones o características que los diferencian de la competencia.

Salvo que sea un producto o servicio innovador, estará en una fase del ciclo de vida diferente a la inicial. Debemos identificar la fase en la que se encuentra y definir una política coherente con la misma.

En el caso de que tengamos varios productos o estemos en disposición de prestar varios servicios, los clasificaremos en función del margen que aportan; analizaremos los que presentan una mayor facturación y los que tienen una cifra de ventas menor. En un primer momento nos centraremos en el que nos aporte un mayor nivel de beneficios.

Los servicios que ofrecerá la nueva empresa son variados y siempre en función de las necesidades del cliente. Destacan los siguientes:

- Dirección de obras
- Coordinación de Seguridad y Salud
- Redacción de Estudios y Planes de Seguridad y Salud
- Tasaciones, peritaciones y Valoraciones. Memorias Valoradas
- Proyectos de derribo
- Proyectos de Locales
- Gestión de residuos
- Gestión de obras, memorias, Mediciones y Presupuestos



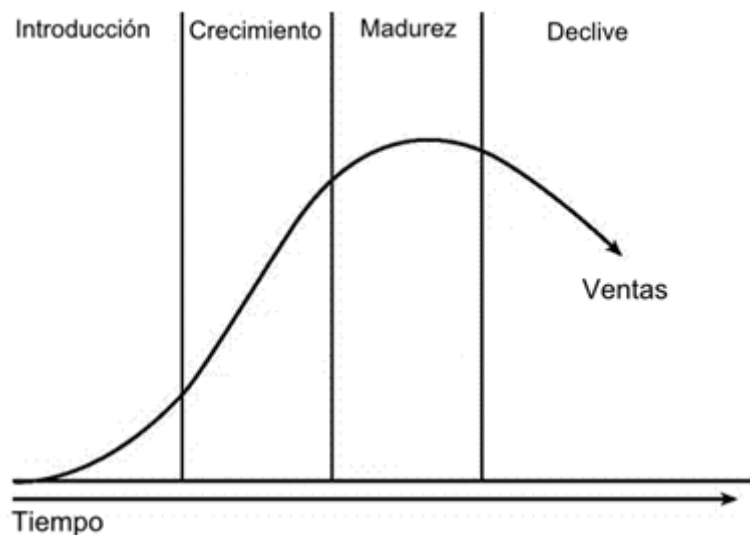
- Inspección técnica de edificios
- Calificación energética de edificios
- Memorias de Actividad
- Licencias de actividad
- Proyectos de acondicionamiento
- Property management
- Facility management
- Implatación de sistemas de calidad, seguridad, medio ambiente
- Redacción de libro del edificio
- Cumplimiento del libro del edificio
- Construcción

Por tanto, el producto básico que ofrece la nueva empresa se basa en los servicios aquí comentados.

Su producto incrementado, es ofrecer la certificación energética como un añadido a los servicios de reforma sin incrementar el coste.

El producto potencial es ofrecer contratos de mantenimiento tarifa plana tanto a propietarios de viviendas, agrupaciones municipales o empresas aseguradoras o inmobiliarias.

### **Ciclo de la vida de los productos:**



El mercado de los certificados energéticos se encuentra en su fase de nacimiento, caracterizada por un aumento en el ritmo de las ventas y del mercado, una fuerte entrada de competidores, un incremento del interés del cliente, un





crecimiento de los beneficios y una fuerte inversión por parte de las empresas en la comercialización.

En cambio, el sector de la reformas se encuentra en una fase de madurez, por lo que es un momento en que muchas empresas desaparecen y los precios son bajos, no siendo conveniente realizar fuertes inversiones en él. La desaparición de competidores puede ayudar a posicionarse en un mercado que, aunque esté en declive, sigue manteniendo una gran capacidad para generar negocio.

## **Margen**

Los márgenes no son muy altos, aunque algunas de las actividades que va a desarrollar la empresa tienen determinado el precio según tarifa colegial.

## **PRECIO**

### **Descripción**

Determinar el precio del producto o servicio se puede realizar:

- A partir de los costes, fijando el precio como un porcentaje sobre el beneficio: 10%, 25%. etc.
- Según quedamos alinearnos con la competencia o diferenciarnos de ella: Mismo precio, superior, inferior.
- En función de la demanda prevista (lo que está dispuesto a pagar el cliente).

Hay que decidir si se fija un solo precio por cliente o si, por el contrario, serán distintos precios según sea el tipo de cliente. Se puede señalar un precio para particulares y otro para empresas; también las asociaciones y vecinos pueden abonar una cantidad diferente, etc.

Los tipos de precios que podremos fijar son:

#### **1. Nivel de precio alto**

Para ello se debe convencer al mercado de las excelencias de nuestro producto. En este caso es necesaria una fuerte inversión en recursos humanos y publicidad: a más inversión, más penetración de mercado.



## 2. Precio bajo

Anima y favorece la aceptación del producto, aunque puede también ser interpretado como un producto o servicio de baja calidad.

## 3. Precios promocionales

Se puede fijar un precio bajo durante un período de tiempo para atraer a clientes e incitar a la prueba del producto.

Además es necesario fijar posibles descuentos y promociones, como cupones descuento, para atraer al cliente a una segunda compra.

## Política de precio del Proyecto

Los precios de los servicios vienen marcados en su mayoría por las tarifas del colegio de aparejadores, con lo que no es un arma de venta. Sin embargo, existen servicios como los de certificación energética y obra menor en los que el precio es libre.

Un objetivo es ser competitivos en la certificación, situándose por debajo de la media, para así captar a diferentes clientes y ofrecerles otros servicios como la obra menor, donde se dispone de un amplio margen siempre y cuando se negocie bien con los distintos proveedores.

Se establecerán además descuentos de hasta un 10% a las empresas dedicadas a la construcción y del 15% a las inmobiliarias y aseguradoras.

A continuación exponemos una tabla con los diferentes precios medios tenidos en cuenta para elaborar el plan financiero.

• Informes Periciales	600,00
• Direcciones de Obra	500,00
• ITC	350,00
• Certificado Energético	250,00
• Proyectos de Construcción/Reforma	2.500,00
• Coordinaciones de Seguridad y Salud	250,00
• Obra menor	400,00
• Gestión de Propiedades	250,00



## *DISTRIBUCIÓN*

### **Descripción**

En este apartado se definen los canales de venta, a través de los cuales se hará llegar los productos a los clientes.

Fundamentalmente, hay que decidir si el producto se distribuirá directamente por la nueva empresa o se van a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final. Las técnicas y decisiones a adoptar en ambos casos son distintas con sus inconvenientes y sus ventajas.

Se deben conocer con exactitud, en su caso, los períodos y formas normales de pago en dichos canales.

El canal de venta que se utilizará será la venta directa a particulares, empresas constructoras, comunidades, ayuntamientos y asociaciones. Para ello se deberán realizar visitas y disponer de una página web y establecimiento.



## 5. LA COMUNICACIÓN

### Descripción

El plan de comunicación debe orientarse a la consecución del posicionamiento deseado en el mercado-meta en el que se va a actuar y el coste que se está dispuesto a asumir, tratando de relacionarlo con el beneficio esperado, para lo cual se fijará algún medio de control de la eficacia de la comunicación.

Las variables que tenemos que analizar varían en función de los objetivos que pretendemos alcanzar: si nuestro interés es darnos a conocer por ser una empresa nueva o desconocida o si lo que pretendemos es reforzar nuestra presencia.

También será diferente según si nos dirigimos a una zona pequeña o queremos ocupar un gran territorio o si nos dirigimos a muchos clientes o sólo a unos pocos o si éstos están localizados o dispersos.

Medios que podemos utilizar:

- Mailing
- Carteles
- Prensa
- Ferias
- Presentación personal
- Marketing 2.0
- Relaciones públicas

En este caso se van a utilizar diferentes medios de promoción según sea el canal destinatario de la misma. No obstante, en todos los canales se tratará de transmitir una imagen de calidad, responsabilidad y cercanía.

La empresa tendrá un nombre que juegue con palabras del sector de la construcción y de la eficiencia energética, para funcione como un código



parlante. El logo tiene que ser acorde con ello y mostrar el estilo de la empresa. La leyenda asociada a la imagen deberá jugar valores de calidad y sostenibles.

Aunque a medio plazo se planteen otras ideas como la venta por internet, el principal esfuerzo se debe centrar en comunicarse de forma eficiente en la proximidad y dar un servicio personal en la provincia y alrededores. Por ello, el servicio no acabará una vez finalizado el proyecto, sino que se realizarán visitas de comprobación para de esta forma fidelizar al cliente.

Esto permitirá incrementar la estructura para poder acometer otros planes de futuro como por ejemplo implantar una tienda on-line, y asociarse con nuevos profesionales. Para ello hay que utilizar diferentes herramientas, como la papelería de empresa, tarjetas corporativas, vestuario del personal asociado, díptico informativo, guías telefónicas, merchandising (llaveros, lapiceros, maceteros...) y rótulo del local. Además se llevaran a cabo las siguientes acciones:

- **Relaciones Públicas:** Se trata de mantener un contacto personal y telefónico con los diferentes representantes de comunidades. Además se mandarán las actividades desarrolladas a la prensa local y a diferentes entidades provinciales para su difusión.
- **Promoción:** Realizar descuentos especiales a los clientes y amigos del Facebook
- **Marketing directo:** Realizar una visita a los principales negocios inmobiliarios de la provincia ofreciendo nuestros servicios.
- **Cartas:** Realizar una campaña de cartas en diferentes fechas para promocionar nuestros servicios entre asociaciones y entre clientes. A estos últimos se les ofrecerá descuentos especiales en servicios.
- **Prensa escrita:** Insertar diferentes anuncios en periódicos gratuitos.
- **Boletín:** Una vez al mes se lanzará un boletín con las principales actividades, un tema estrella y la agenda sostenible del mes.
- **Páginas amarillas:** Apareceremos con una anuncio de tamaño medio, destacando las certificaciones y la obra menor.



## 6. MARKETING DIGITAL

Dentro de la estrategia de la empresa, el marketing digital supone una herramienta muy importante a corto y medio plazo e imprescindible en el largo plazo.

Por ello, y aunque a medio plazo se planteen otras ideas como la venta por internet, nuestro principal esfuerzo se centra en **comunicarnos de forma eficiente con los clientes y profesionales**

Nuestro **público objetivo** en un principio son nuestros propios clientes, las asociaciones profesionales y ayuntamientos.

Por ello, nuestro posicionamiento (SEO) debe destacar las palabras 'certificado técnico', 'reformas', 'Palencia' y 'eficiencia energética', si bien las mismas se controlaran mensualmente.

Nuestros **objetivos son**:

- Conseguir más de 100º visitas mensuales a la web.
- Más de mil amigos en Facebook en un año.
- Que el 70% de nuestros contactos utilicen el grupo de Facebook habitualmente.
- 100 comentarios semanales en Facebook y 50 fotografías.
- Más de 5000 visualizaciones de nuestros videos en YouTube, y de nuestras fotografías.

Los **medios** que vamos a utilizar principalmente serán la web, un blog, redes sociales, principalmente LinkedIn, Facebook, YouTube, Flickr y Picassa, y diferentes aplicaciones como Foursquare, Google Places o Google +.

Insertaremos campañas en Google Adwords y Facebook, seleccionando las palabras clave y discriminando por zonas geográficas.



---

Actualizaremos nuestra información en diferentes plataformas como:



- 
- [www.paginasamarillas.es](http://www.paginasamarillas.es)
  - Google Place
  - [www.redpyme.net](http://www.redpyme.net)
  - [www.guia-empresas.net](http://www.guia-empresas.net)
  - [es.qdq.com](http://es.qdq.com)
  - [www.guiaempresasyservicios.com](http://www.guiaempresasyservicios.com)
  - [www.guiaespana.com.es](http://www.guiaespana.com.es)
  - [www.guiaweb.es](http://www.guiaweb.es)

El **control de resultados** se llevará a cabo a través principalmente de *Google Analytics* y aplicaciones como *TweetDeck* y *Seesmic* o *Hootsuite*, o *Blogpulse*. Con estas herramientas analizaremos los resultados de nuestra presencia en la web y de nuestras principales campañas, siendo clave ver como cumplimos nuestros objetivos, qué tiene mayor éxito entre nuestros clientes y cómo llegan hasta nosotros, para definir nuevas acciones. Así, estaremos atentos al número de visitas totales y páginas vistas, la evolución semanal de las visitas, las fuentes de tráfico el promedio de tiempo en el sitio.





## 7. PLAN DE PRODUCCIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO

### DESCRIPCIÓN

Debemos describir de forma detallada el proceso por el cual se obtendrán los productos o, en su caso, se elaboran y prestan los servicios de la actividad de la empresa.

Por tanto tenemos que tratar los puntos que se detallan a continuación:

- ¿Cuánto se va a producir?: volumen de producción, capacidad propia o posible subcontratación, y coste.
- ¿Cómo producir?: métodos, sistemas, fases.
- ¿Cuándo se debe producir?
- Aprovisionamiento: materias primas, mercaderías de otras empresas. En definitiva, todos los materiales necesarios para el comienzo de la actividad productiva de la empresa.
- Almacenamiento: flujos físicos en almacén, control de tiempos, inventarios, y necesidades de stock permanente.
- Control de calidad: sistema de calidad utilizado, cálculo de la vida útil media del producto.



## 8. INFRAESTRUCTURAS

Debemos estudiar y determinar que infraestructuras necesitamos para desarrollar la actividad que estamos planteando en nuestro Plan.

La empresa se ubicará en uno de los viveros de empresa que ofrece la Diputación de Palencia

Los criterios que han determinado esta elección han sido los siguientes:

- Posición estratégica, con fácil acceso y disposición de aparcamiento público cercano
- Visibilidad del centro
- Cercano a empresas proveedoras y posibles clientes
- Existencia de zonas y servicios comunes
- Mantener contacto con otros emprendedores de otros sectores, lo que amplía nuestra visión y posibilita colaboraciones sinérgicas

La distribución de en planta se realizara en U y se contará con un pequeño almacén. En el sistema de almacenaje se aplicará una clasificación de Pareto y se utilizara la técnica 5 S.



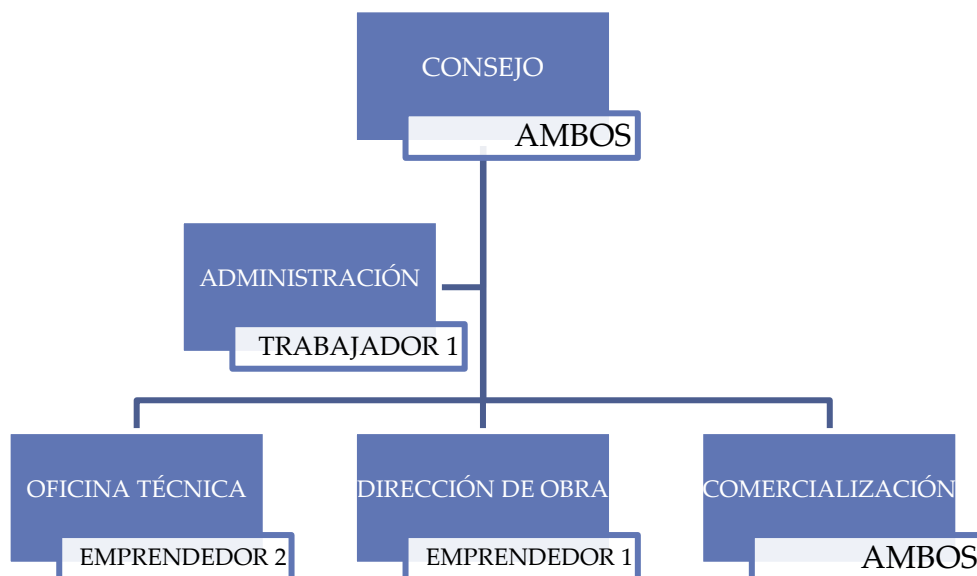
## 9. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### DESCRIPCIÓN

Se trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa, desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

### POLÍTICA DE RRHH DEL PROYECTO

Este proyecto contempla la implicación dos emprendedores, a dedicación completa, y que contarán con los servicios de otras empresas según proyecto y carga de trabajo.



Inicialmente nuestra empresa contará con los dos promotores a jornada completa, los cuales tendrán un sueldo de 1.500 euros mensuales. Transcurrido un año, se contratará un administrativo, pagándole según convenio. En el trascurso de 2 años, la intención es captar dos nuevos profesionales que, tras un periodo de adaptación, entren a participar en la empresa.



Uno de los emprendedores realizará las funciones técnicas, cálculos, presupuestos, planos... y el otro se dedicará a la comercialización y dirección de obras, si bien ambos colaborarán según cargas de trabajo.

La estructura actual de la empresa no hace necesario un plan de comunicación de los promotores, ya que trabajan codo con codo; aun así se realizará una reunión quincenal en la que se repasarán juntos los objetivos y sensaciones de la quincena, y donde se establecerán metas conjuntas e individuales.

Por el lado de la formación, cada promotor deberá realizar un curso semestral en los temas relativos a la construcción y la eficiencia energética.

La empresa trabajará con muchos profesionales con los que será necesario tener una comunicación directa y marcar conjuntamente un protocolo de actuación y comunicación.

## **Selección del Personal**

Una vez hecha la definición de los puestos que vamos a tener que cubrir en la empresa, habrá que marcar las características a las que se deben acomodar los candidatos que vayan a ocupar dichos puestos.

Lo ideal es que la persona contratada tenga conocimientos en administración de empresas del sector inmobiliario o construcción. Para la realización de las obras se contratarán los servicios de empresas constructoras, y, si se da el caso, se podrán contratar a personas del sector de la construcción con amplia experiencia.

Tanto los emprendedores como los empleados deberán recibir formación continua sobre las técnicas necesarias para realizar sus funciones eficientemente, que van desde técnicas constructivas, eficiencia energética a labores de gestión y comercialización. Para obtener esta formación, se acudirá a la Diputación Provincial de Palencia, más en concreto a la Escuela de Emprendedores, que ofrece este tipo de formación de forma gratuita.



## Política de contratación y remuneración

El plan de contratación define el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste.

No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parcial para ejecutar un proyecto. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes. La mayoría de actividades se deberán subcontratar, por lo que habrá que mantener un estado de posibles proveedores actualizado y ponderado según su profesionalidad y grado de cumplimiento.

El perfil del trabajador ideal para el proceso de administración es el de una persona mayor de 35 años con conocimientos de administración de empresas en el sector.

El salario será según convenio y se establecerá un plus de productividad que se cobrará semestralmente.



## 10. PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El mundo actual está inmerso en un movimiento de cambio acelerado, por lo que se hace necesario establecer con claridad cuál va ser el proceso para adaptarnos a la nueva realidad y generar nuevos elementos de valor en la empresa. La innovación no puede ser un proceso espontáneo, por lo que es necesario planificar cómo se va a trabajar este aspecto en la empresa con el fin de incrementar las posibilidades de éxito de la misma.

La innovación por tanto será la seña de identidad que diferencie de los competidores. Se destacan las siguientes:

### DESCRIPCIÓN DE INNOVACIONES EN LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

La innovación será la seña de identidad que nos distinga de nuestros competidores. Se destacan las siguientes:

- **Asesoramiento integral y continuo:** Realizar la labor de una manera más eficiente hacia el pequeño promotor de reforma, rehabilitación y el mantenimiento de comunidades con un contacto directo con el Técnico desde el momento en que pide presupuesto hasta la entrega de la obra, y un seguimiento tras la ejecución de la misma
- **Certificados energéticos:** La entrada de la nueva ley en junio de 2013 sobre certificación energética, está atrayendo a muchas empresas foráneas y no especialistas a este nicho de mercado en Castilla y León, si bien tratan únicamente de conseguir el certificado y no dan un asesoramiento real y de calidad, por lo que es necesario dar un servicio más cercano al cliente con el fin de conseguir una elevada calidad, el cumplimiento de normativa y sobre todo la mayor eficiencia energética de diferentes edificaciones, en todo momento con un gasto mínimo.
- **Planificación:** Riguroso protocolo de planificación y distribución del trabajo, con el objetivo de cumplir los plazos de entrega al cliente.
- **Investigación, formación y asistencia a ferias especializadas:** se realizarán investigaciones en materiales y eficiencia energética, formándonos, estando suscritos a revistas especializadas y acudiendo a ferias, con el fin de transmitir estos conocimientos en los trabajos y a los clientes.



- **Promoción:** Página web con galería fotográfica de servicios prestados, folletos Informativos, videos demostrativos, newsletters, foro de profesionales, normativa, blog de noticias del ramo, Twitter, Facebook, LinkedIn.
- **Materiales:** materiales ecológicos, empleo de energías renovables, domótica.
- **Evaluación de los proyectos:** El gerente de la empresa realizará visitas a todos los clientes un mes después de realizado el servicio, para comprobar la calidad y la satisfacción del cliente.
- **Tecnología aplicada a la gestión:** La empresa contará para la gestión fácil y eficaz en el seguimiento de las obras con software de programación y certificación de obras, Presto.
- **Tecnología aplicada a la ejecución y diseño de los proyectos:** 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.
- **Utilización de sistemas domóticos y de eficiencia energética,** lo que supondrá la innovación frente a empresas de la competencia.
- **Tecnología de Información y Comunicación (TICs):** Internet permitirá a la empresa el uso de una web, un blog y las redes sociales para promocionarse y estar en contacto con los clientes, así como transmitir información útil.



## 11. FORMA JURÍDICA

Es necesario ahora elegir la forma jurídica que va a seguir nuestra empresa. El tema es suficientemente importante para tomarlo en serio, puesto que de ello van a depender nuestras relaciones con la Agencia Tributaria (IRPF, IS) así como nuestra responsabilidad (limitada, ilimitada).

Aunque en el estudio de las formas jurídicas existentes actualmente predominan los empresarios individuales (autónomos), para este proyecto se considera que más interesante una Sociedad Responsabilidad Limitada. A continuación se expone cuáles son los pasos a seguir y las diferentes obligaciones que esto conlleva.




Se puede obtener más información al respecto en la página [www.emprendeyporlabajaenpalencia.es](http://www.emprendeyporlabajaenpalencia.es) o acudiendo a alguno de los técnicos de la Diputación.





## FORMA JURIDICA



N DE SOCIOS	TIPO SOCIEDAD	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD	CAPITAL	SEGURIDAD SOCIAL
	EMPRESARIO INDIVIDUAL	<b>RI</b>	<b>IRPF</b>		<b>AUT.</b>
	SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA	<b>RL</b>	<b>IS</b>	<b>3.006</b>	<b>AUT. RG</b>
	SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	<b>RL</b>	<b>IS</b>	<b>3.012</b>	<b>AUT. RG</b>
	SOCIEDAD ANONIMA	<b>RL</b>	<b>IS</b>	<b>60.102</b>	<b>AUT. RG</b>
	COMUNIDAD DE BIENES	<b>RI</b>	<b>IRPF</b>		<b>AUT.</b>
	SOCIEDAD CIVIL	<b>RI</b>	<b>IRPF</b>		<b>AUT.</b>
	SOCIEDAD COLECTIVA	<b>RI</b>	<b>IS</b>		<b>AUT.</b>
	SOCIADAD COMANDITARIA	<b>RL RI*</b>	<b>IS</b>	<b>60.102**</b>	<b>RG</b>
	COOPERATIVA SEGUNDO GRADO	<b>RL</b>	<b>IS</b>	<b>ESTATUTOS</b>	<b>AUT. RG</b>
	SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	<b>RL</b>	<b>IS</b>	<b>3.006</b>	<b>RG</b>
	COOPERATIVA PRIMER GRADO	<b>RL</b>	<b>IS</b>	<b>ESTATUTOS</b>	<b>AUT. RG</b>



RESPONSABILIDAD LIMITADA A LA APORTACION

**IS**

IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES



RESPONSABILIDAD ILIMITADA

**IRPF**

IMPUESTO SOBRE RENTA DE LAS PERSONAS FISICAS



SOCIOS COLECTIVOS

**60.102\*\***

COMANDITARIA POR ACCIONES

**AUT.**

REGIMEN DE AUTONOMOS

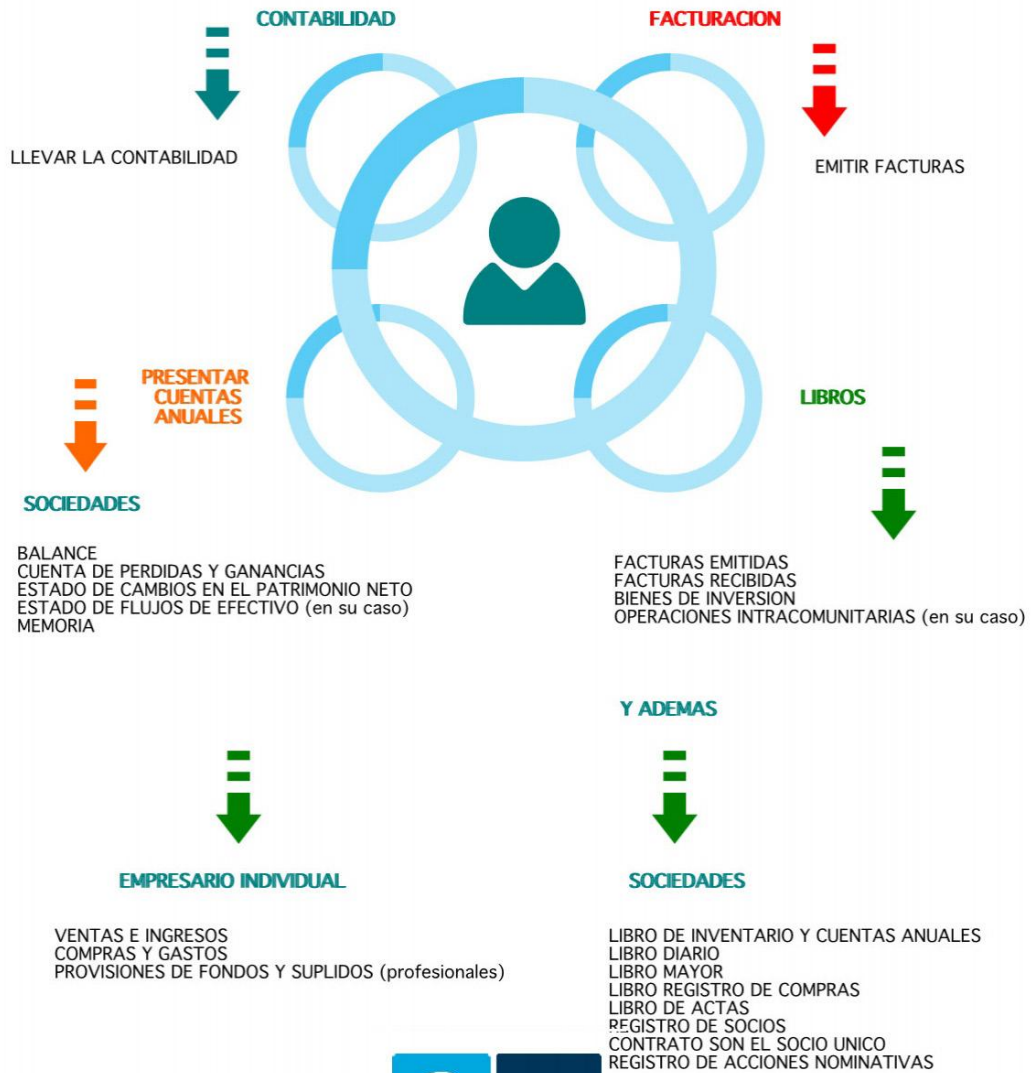
**RG**

REGIMEN GENERAL

RESPONSABILIDAD ILIMITADA DE FORMACION SUCESIVA. RESPONSABILIDAD ILIMITADA HASTA CUMPLIR LA NORMA



## PRINCIPALES OBLIGACIONES DEL EMPRESARIO





## TRAMITES PARA CREAR UNA EMPRESA



### 13 OBTENCION Y LEGALIZACION DEL LIBRO DE VISITAS Y OBTENCION DEL CALENDARIO LABORAL

- REGISTRO MERCANTIL EXCEPTO CERTIFICACION NEGATIVA EN REGISTRO MERCANTIL CENTRAL
- AGENCIA TRIBUTARIA. LIQUIDACION ITPyAJD EN CONSEJERIA DE HACIENDA
- TESORERIA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL



## 12. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El objetivo del Plan Económico Financiero es cuantificar todos los aspectos del negocio de manera que podamos determinar la viabilidad de éste.

Para realizar el plan se ha seguido la Guía de Plan de Empresa y utilizado la Herramienta llamada Plan Financiero que puedes encontrar en [www.emprendeytrabajaenpalencia.com](http://www.emprendeytrabajaenpalencia.com)

Concepto	Activo	
	Importe	%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>16.400</b>	<b>68%</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>14.550</b>	<b>61%</b>
Terrenos y bienes naturales		
Edificios y construcciones		
Instalaciones		
Maquinaria		
Utillaje, Herramientas,...	2.200	
Mobiliario	1.850	
Elementos de transporte	9.000	
Equipos informáticos	1.500	
Otro Inmovilizado Material	600	
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>1.350</b>	<b>6%</b>
Aplicaciones Informáticas	900	
Otro Inmovilizado Intangible	450	
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>500</b>	<b>2%</b>
Fianza del local	500	
<b>Activo Corriente</b>	<b>7.600</b>	<b>32%</b>
Existencias Iniciales	0	0%
Informes Periciales		
Direcciones de Obra		
ITC		
Certificado Energético		
Proyectos de Construcción/Reforma		
Coordinaciones de Seguridad y Salud		
Obra menor		
Gestión de Propiedades		
<b>Realizable</b>	<b>3.055</b>	<b>13%</b>
Hacienda Pública IVA soportado	3.055	
<b>Tesorería inicial / Disponible</b>	<b>4.545</b>	<b>19%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>24.000</b>	<b>100%</b>



La principal inversión es la compra de la una furgoneta mediante leasing.

El capital inicial que se ha supuesto deben proveer los emprendedores es de 7.000 euros (no se han tenido en cuenta posibles subvenciones). Por lo que el resto de la financiación necesaria se obtiene de una entidad a diez años por 5.000 a un tipo del 6,5% y un leasing por 9.000 al 7%. A los proveedores se les debe inicialmente 3.000 euros.

	Pasivo	%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>7.000</b>	<b>29%</b>
Capital	7.000	29%
Reservas		0%
Resultados del periodo		0%
Aportaciones no dinerarias		0%
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>17.000</b>	<b>71%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>12.032</b>	<b>50%</b>
Deudas a L/P con entidades de crédito	<b>4.633</b>	<b>19%</b>
Acreeedores L.P. Leasing	7.399	31%
Otros Acreeedores L.P.		0%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>4.968</b>	<b>21%</b>
Deudas a C/P con entidades de crédito	<b>367</b>	<b>2%</b>
Acreeedores C.P. Leasing	1.601	7%
Proveedores	3.000	13%
Otros Acreeedores C.P.		0%
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>24.000</b>	<b>100%</b>

Las amortizaciones que se aplican son las siguientes:

Concepto	Valor inicial	% amortización
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>15.150</b>	
Edificios y construcciones		2%
Instalaciones	0	10%
Maquinaria	0	10%
Uillaje, Herramientas,...	2.200	20%
Mobiliario	1.850	10%
Elementos de transporte	9.000	16%
Equipos informáticos	1.500	25%
Otro Inmovilizado Material	600	0%
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>1.350</b>	
Aplicaciones Informáticas	900	33%
Otro Inmovilizado Intangible	450	0%
<b>Total Anual</b>	<b>16.500</b>	



Las ventas netas ascienden de 75.900 que se obtienen de los siguientes productos:

#### Estructura de Ventas y de márgenes

Producto	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Informes Periciales	12.600	17%	2.100	13%	10.500	83%	18%
Direcciones de Obra	6.000	8%	1.800	11%	4.200	70%	7%
ITC	23.800	31%	5.100	30%	18.700	79%	32%
Certificado Energético	9.250	12%	2.775	17%	6.475	70%	11%
Proyectos de Construcción/Reforma	7.500	10%	1.500	9%	6.000	80%	10%
Coordinaciones de Seguridad y Salud	3.000	4%	960	6%	2.040	68%	3%
Obra menor	10.000	13%	2.500	15%	7.500	75%	13%
Gestión de Propiedades	3.750	5%	0	0%	3.750	100%	6%
<b>Total</b>	<b>75.900</b>	<b>100%</b>	<b>16.735</b>	<b>100%</b>	<b>59.165</b>	<b>78%</b>	<b>100%</b>

Los costes de personal suman un total anual de 72.000 euros, incluyendo lo que se paga a los emprendedores y sus cargas sociales.

Conceptos	2.014	2.015
<b>Ventas Netas</b>	<b>75.900</b>	<b>87.285</b>
<b>Costes variables de compra y venta</b>	23.566	27.101
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>52.334</b>	<b>60.184</b>
Sueldos y Salarios	36.000	37.080
Cargas Sociales	0	0
Tributos: IAE, IBI, ...	0	0
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	3.000	3.120
Ser. Prof. Indep.:Gestoría, limpieza	600	624
Material de oficina	250	260
Publicidad y propaganda	600	624
Primas de Seguros	1.440	1.498
Trab. Realizados por otras empr.	0	0
Mantenimiento y reparación	180	187
Arrendamientos	1.800	1.872
Varios	0	0
Dotación Amortizaciones	2.737	2.737
Otros Gastos Explotación	1.000	1.040
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>47.607</b>	<b>49.042</b>
<b>Res. Ord. antes Int. e Imp.</b>	<b>4.727</b>	<b>11.142</b>
Ingresos Financieros	0	0
Gastos Financieros	1.182	1.149
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-1.182</b>	<b>-1.149</b>
<b>Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>3.545</b>	<b>9.993</b>
+ - Res. Extraordinarios	0	0
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>3.545</b>	<b>9.993</b>
Provisión Impuestos	709	1.999
<b>Resultado del Periodo</b>	<b>2.836</b>	<b>7.994</b>



Por último, vemos que con la estructura de costes planteadas y las ventas obtenidas se cubre el punto muerto y se incurre en un beneficio antes de impuestos de 3.545 euros.

Ratios del último ejercicio	
ROE (Retorno sobre Inversión)	44,16%
ROI (Retorno sobre Activo)	29,61%
Liquidez	310,49%
Fondo de Maniobra	29.167
Plazo de Recuperación de la Inversión	0,50
Punto Muerto o Punto de Equilibrio	74.814
TIR-3	15%

## FUENTES DE FINANCIACIÓN

Existen diferentes fuentes de financiación, si bien considera que se tendrá que aportar una parte en recursos propios, es decir, poner parte del capital de los propios fondos (normalmente no menos del 50%).

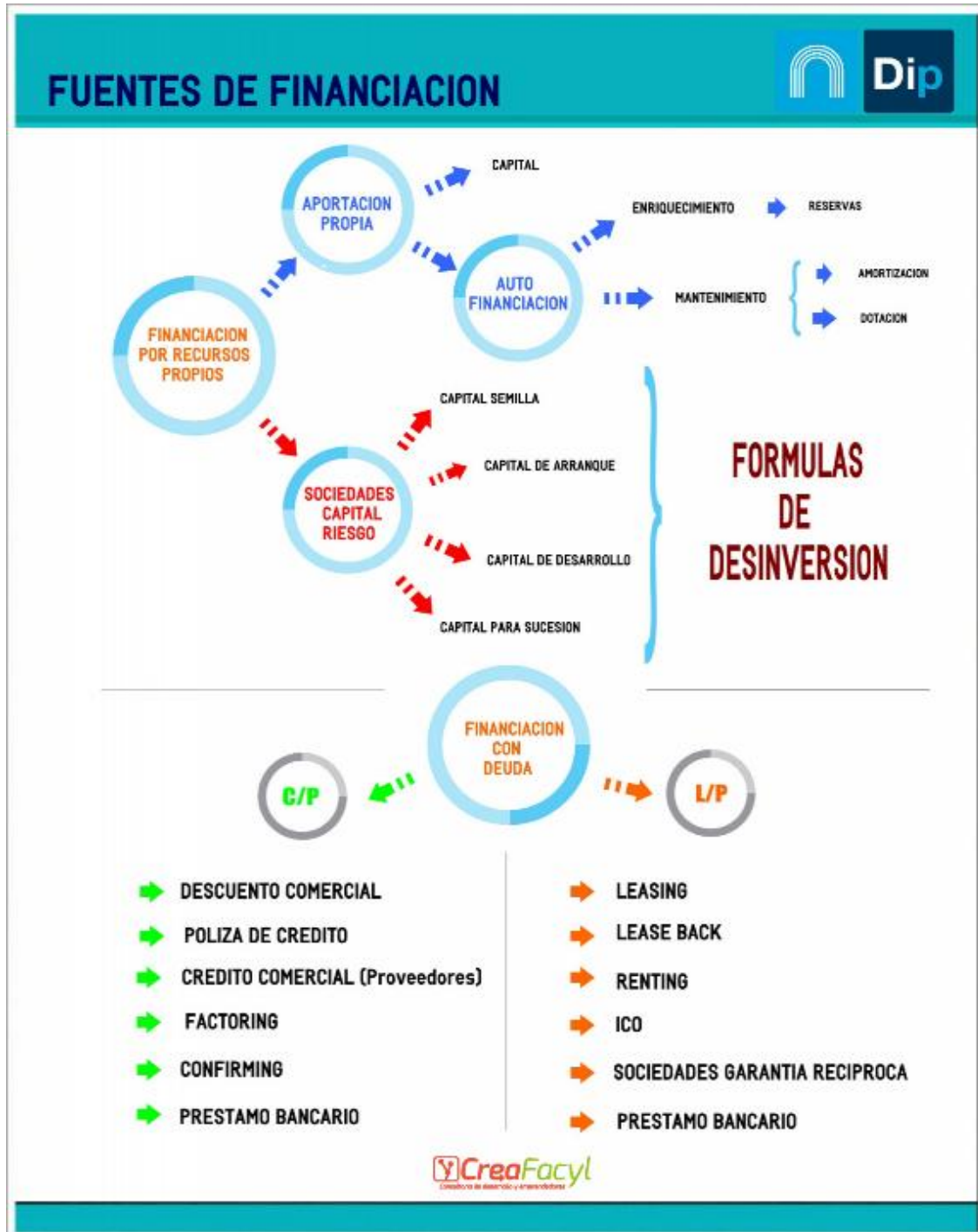
Dentro de las fuentes de financiación tenemos que distinguir entre los recursos propios (lo que ponen los socios de la empresa) y los recursos ajenos (bancos, proveedores, administraciones).

Se deberá considerar si es mejor financiar la compra a través de un préstamo o un leasing; todo ello lo puede aprender en modulo Financiero del **Manual para Emprendedores** que encontrarás en el portal web [www.emprendeytrabajaenpalencia.es](http://www.emprendeytrabajaenpalencia.es)

Se puede optar a diferentes subvenciones, ya que existen ayudas específicas de la Junta de Castilla y León y de la Institución Provincial para estas actividades. Además, existen también ayudas en los diferentes Grupos de Acción Local, por lo que lo mejor es preguntar a los Técnicos de estos Organismos siempre antes de iniciar la actividad.



También existen Instituciones como el ICO, ADE o Sociedades Avalistas como Iberaval que ayudan a conseguir un préstamo o crédito en mejores condiciones. Actualmente existen otras fuentes de financiación como los Business Angels o plataformas de Crow Funding. En la página web <http://www.emprendeytrabajaenpalencia.es/> podrás encontrar toda la información.







## 13. RECOMENDACIONES

- Localice la empresa en un entorno bien comunicado y cercano a empresas o en un centro urbano, cercano a las instituciones donde se realizan las diferentes tramitaciones.
- Incremente todo lo posible la cartera de contactos y mantenga relaciones periódicas con ellos.
- Visite antes de comenzar la actividad a los técnicos de Diputación y los agentes de desarrollo de los diferentes ayuntamientos o Grupos de Acción Local. Ellos le apoyarán e informarán de posibles subvenciones.
- Familiarícese con la normativa de la construcción y manténgase informado.
- Investigue el mercado, salga a la calle y adapte tus productos continuamente.
- Primé la calidad sobre la cantidad.
- Fórmese en diferentes materias, no descuidando los conocimientos en administración de empresas pues ante todo ahora su papel es de un gestor.
- Realice una provisión de tesorería para los meses iniciales, donde los ingresos no existirán.
- Tenga en cuenta que la Administración suele prolongar bastante en el tiempo los pagos de las subvenciones, aunque tal vez se puede adelantar los pagos en una entidad de crédito.
- Asíciense con otros profesionales.
- Externalice los trabajos que impliquen una elevada inversión.
- Promociónese aprovechando las posibilidades que ofrece la web 2.0 y las diferentes Instituciones



ANEXO I	ANÁLISIS EXTERNO		
<b>Variables del entorno general</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>A</b>	<b>O</b>
Variables jurídicas			
Variables políticas			
Variables económicas			
Variables demográficas			
Variables tecnológicas			
Variables sociales y culturales			
<b>Datos del Sector</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>A</b>	<b>O</b>
Mercado(tamaño, tendencias, segmentos, características)			
Clientes (hábitos de compra y de uso) "Perfil del cliente"			
Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito)			
Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal)			
Proveedores (datos sobre los principales, niveles de concentración)			
Otras variables a tener en cuenta			
<b>Análisis competitivo</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>A</b>	<b>O</b>
Barreras de entrada y salida			
Posibles nuevos competidores			
Poder de negociación de los clientes			
Posibles estrategias de respuesta de los			



competidores			
Poder de negociación de los proveedores			
Productos o servicios sustitutivos			
<b>Variables del entorno próximo</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>A</b>	<b>O</b>
Cientes potenciales: numerosos o escasos; conocidos o desconocidos...			
Proveedores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, próximos o lejanos...			
Competidores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, directos o indirectos...			

	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		
<b>Factores Humanos y Capacidades Personales</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>D</b>	<b>F</b>
Organización y estructura (p.ej. flexible, polivalente, adaptada al proyecto, etc.,)			
Eficiencia organizativa. (alta, baja)			
Clima, motivación e integración			
Retribuciones (competitiva con el mercado y/o basada en retribución fija o variable)			
Nivel de formación (adecuado o insuficiente)			
Adaptación a las exigencias del proyecto			
Problemas para encontrar personal cualificado			
Grado de conflictividad laboral o entre socios			



		D	F
<b>Factores o Capacidades técnicas</b>	<b>Descripción y análisis</b>		
Nivel tecnológico (p.ej.: avanzado, productivo, competitivo, manual, automático, obsoleto, etc.)			
Productividad comparada con la media del sector. Por ej., facturación por empleado, precio/hora, margen, mano de obra, etc...)			
Calidad objetiva, calidad total. (determinación de estándares y nivel de aplicación)			
Sistemas de gestión y control. (existencia y grado de desarrollo)			
Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones. (relacionarlo con los objetivos de producción o venta)			
Seguridad e higiene en el trabajo. (valoración de la seguridad o el riesgo)			
Gestión de compras, control de stocks y organización de almacenes.			
Capacidad de producción en función de las expectativas de las ventas.			
Planificación de la producción.(existencias y nivel de aplicación)			
Gestión y control de costes. (existencias y nivel de aplicación)			
<b>Factores o capacidades comerciales</b>			
Definición del producto o servicio (existencia y grado de desarrollo)			
Estructura de las ventas. (concentración: por productos, por clientes, por mercados)			
Gama de productos (p.ej.: amplia, corta, adaptada al mercado objetivo)			



Nuevos lanzamientos previstos (existencia y grado de desarrollo)			
Ciclo de vida de los productos y de los mercados. (determinación situación y consecuencias)			
Segmentos de clientes (definición tipologías)			
Distribución geográfica de las ventas. (dispersas, concentradas)			
Red comercial, fuerza de ventas. Recursos y estrategias de ventas.			
Nivel y políticas de precios			
Publicidad y promoción			
Imagen de la empresa			
Notoriedad de la empresa			
<b>Factores o Capacidades Financieras</b>			
Rentabilidad económica. ROI (sobre la inversión total)			
Rentabilidad financiera. ROE. (sobre fondos propios)			
Liquidez de la empresa. Fondo de Maniobra. Tesorería			
Solvencia e independencia financiera: Nivel de endeudamiento.			
Capacidad financiera. ( posibilidad de conseguir los recursos financieros necesarios)			
Margen comercial. (Alto, bajo)			
Riesgo de la inversión. (Alto, bajo)			
Periodo medio de cobro			
Periodo medio de pago			



Nivel de morosos			
<b>Factores o Capacidades de Gestión</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>D</b>	<b>F</b>
Estructura jurídica y accionarial. (definida o no)			
Titularidad del inmovilizado			
Tipo de gestión. (p. Ej.: familiar, profesional, innovador, tradicional, etc.)			
Estilo de dirección. (p.ej.: por objetivos, participativo, autoritario, etc.)			
Toma de decisiones. (p.ej.: planificada, centralizada, etc.)			
Gestión y control (existencia y aplicación)			
Antigüedad de la empresa. (de nueva creación o existente)			
Conocimientos de gestión. (altos, medios, bajos)			
Seguros. (cobertura de riesgos)			



**Diputación  
DE PALENCIA**





EMPRENDE Y TRABAJA  
PALENCIA



*Queremos acompañarte a lograr tu objetivo*



Diputación  
DE PALENCIA