



Universidad
Politécnica
de Cartagena

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

Autora: Andrea Torrijos Pérez

Director: Juan Francisco Sánchez García



TRABAJO FIN DE GRADO

Curso 2016/2017

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Objetivos del Trabajo Fin de Grado	3
1.2. Descripción del plan de empresa	3
1.3. Objetivos generales del plan	4
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	4
2.1. Entorno empresarial.....	4
2.2. La demanda; los consumidores.....	6
2.3. La competencia.....	8
2.4. Proveedores.....	10
2.5. Análisis DAFO.....	10
3. ÁREA COMERCIAL.....	12
3.1. Presentación de la empresa.....	13
3.2. Estrategia y objetivos.....	14
3.3. Servicios.....	15
3.4 Precio.....	16
3.5. Comunicación y publicidad.....	16
4. AREA DE OPERACIONES.....	17
4.1. Localización de la empresa.....	17
4.2. Inversión.....	18
4.3. Descripción del proceso.....	19
5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	20
5.1. Organigrama funcional.....	20

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

5.2. Política de selección de personal.	21
5.3. Contratación y política salarial	22
6. ÁREA ECONOMICA-FINANCIERA.	23
6.1 Plan de viabilidad económica.	23
6.1.2 Presupuesto de inversión.	25
6.1.3 Presupuesto de financiación.....	26
6.1.4 Previsión de ingresos.	26
6.1.5 Presupuesto de gastos.	27
6.1.5.1 Gastos laborales.	27
6.1.5.2 Gastos de explotación.	28
6.1.6. Clientes y proveedores.....	29
6.2. Informes.	29
6.2.1. Balance previsional.....	29
6.2.2. Cuenta de pérdidas y ganancias.	30
6.3. Presupuesto de tesorería.....	32
6.4. VAN Y TIR.	33
7. ÁREA JURÍDICO-FISCAL.	36
7.1. Tipo de sociedad.	36
7.2. Trámites de constitución.....	38
8. CONCLUSIÓN.	40
9. BIBLIOGRAFÍA.....	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos del Trabajo Fin de Grado

Mediante la realización de este trabajo de fin de grado quiero dar por terminada la carrera, en este caso el Grado de Administración y Dirección de Empresas, en la Universidad Politécnica de Cartagena. Grado que comencé en el año 2013, ya que siempre tuve claro que quería dedicarme a esto en el futuro, por ello empecé a estudiar y a formarme de la mejor manera en este ámbito. Hasta que llegó el año 2017, donde comienzo este trabajo a través de la realización de un plan de empresas sobre una Administración de Fincas, ya que es la base fundamental para la creación de un negocio. Con este trabajo quiero mostrar todo lo aprendido en el transcurso de la carrera y las diferentes competencias que he adquirido. A través de este trabajo se demostrarán todos los conocimientos matemáticos y económicos obtenidos con el grado, como también las habilidades que tiene el alumno para trabajar de forma individual, su capacidad de investigación y su forma de expresarse y comunicarse.

Para la realización de dicho plan de empresa, se ha realizado toda la formulación necesaria en nueve hojas de cálculo en fichero Excel y se ha trabajado con datos de la empresa que se quiere crear en un futuro.

1.2. Descripción del plan de empresa

Para cualquier tipo de negocio es importante tener siempre presente el significado de “plan de empresa”. Vamos a realizar una breve descripción del significado de plan de empresa según varios autores. **Jack Fleitman** describe el término plan de negocios de la siguiente manera: *“Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.”*

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

El profesor **Ignacio de la Vega García-Pastor**, perteneciente al IE business school, define este concepto de la siguiente manera: *“El plan de negocio es, en su papel principal, un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.”*

1.3. Objetivos generales del plan

En cuanto a los objetivos del plan de negocio hay que conseguir que la propuesta de este plan sea viable y en un futuro pueda ser real. Para ello, hay que desarrollar todos los puntos que sean necesarios para la consecución de este proyecto y analizar los puntos que afecten al entorno empresarial. De esta manera se conocerán con profundidad cada una de las partes de la empresa, el tipo de mercado al que se dirige, los servicios que se demandan, precios, políticas de marketing que sigue, entre otras. Este trabajo se basa en elaborar un estudio práctico sobre un plan de empresas, donde se va a tener que tratar con datos reales, asumiendo la situación actual del mercado y los factores internos y externos que nos encontremos.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Mediante este análisis de mercado vamos a desarrollar de manera completa el entorno en el que nos encontramos, la demanda que se espera tener y el tipo de consumidor al que nos dirigimos para poder satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades, las competencias que hay en este mercado en concreto, los proveedores de nuestros servicios y finalmente un análisis D.A.F.O. del mercado donde se expondrán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que existen en el mismo.

2.1. Entorno empresarial

El mercado de la Administración de Fincas es un mercado integrado y bien definido. En principio es favorable ya que los cambios que se puedan producir en el entorno no afectan

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

de manera significativa a la empresa. Es un mercado estable y con un crecimiento continuado.

La distribución de Comunidades de Propietarios en el mercado español presenta características diferenciales por área geográfica. El tamaño y antigüedad de la finca, el número de viviendas, la existencia de zonas comunes, la centralización de los sistemas de calefacción, la existencia de ascensores o el elevado número de propietarios de nacionalidad extranjera marcan grandes diferencias en las necesidades de las mismas y por tanto en los servicios que debe prestar su administrador.

A raíz de la crisis creció el índice de morosidad en las Comunidades de Propietarios, afectando al mercado de la Administración de Fincas. Según el MUNDO, en 2015 el nivel de impago por morosidad soportado por las Comunidades de Propietarios disminuyó un 2,32%. Disminuye por primera vez desde que comenzó la crisis. La crisis del sector inmobiliario ha afectado de forma significativa al mercado de la Administración de Fincas. Se ha producido un aumento de la oferta de servicios profesionales y a la vez un estancamiento de la demanda de estos servicios, debido a la crisis inmobiliaria que paralizó la edificación nueva.

El aumento de profesionales y la necesidad de generar ingresos ha provocado la bajada de precios.

Por un lado, existe libre competencia en las tarifas a aplicar en los servicios. Si bien es cierto que son aprobadas unas tablas orientativas por los Colegios Profesionales, existe cierta libertad de aplicación de las mismas.

Y por otro lado, este aumento de profesionales se debe también a la incursión en este área de negocio de profesionales de distinta índole como pueden ser abogados, arquitectos, ingenieros, economistas, etc.... Por lo tanto el ámbito de acceso al mismo es amplio y diverso.

Como consecuencia de estas características, y debido a ese aumento de competencia, se hace necesario hoy día elevar la calidad de los servicios prestados y mejorar la atención

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

directa a los propietarios con la gestión integral de las Comunidades de Propietarios, no solo gestionando la administración contable y técnica de las instalaciones, sino también ofreciendo asesoramiento y servicios extras en área legal, fiscal, o cualquier otro solicitado. La excelencia en la atención a los propietarios es indispensable para el negocio de las Comunidades de Propietarios.

Las principales tendencias del mercado requieren, como señalan todos los expertos, de una especialización y profesionalización del sector, pasa inexorablemente por la concentración parcial de la oferta y la utilización de nuevas herramientas y tecnologías para adaptar el servicio a las necesidades del cliente y que permitan mejorar la eficiencia a los profesionales que prestan el servicio.

Y por último, este mercado está marcado por una fuerte competencia a nivel nacional ya que son muchas las empresas que ofrecen servicios parecidos. Podemos afirmar que en el sector de la Administración de Fincas son muchas las empresas que ofrecen estos servicios y por lo tanto éste es un mercado que cada vez está más saturado, por lo que es imprescindible para las empresas saber hacia dónde dirigirse y cómo innovar para poder ampliar su mercado.

2.2. La demanda / los consumidores

El cliente objetivo de nuestra empresa son las Comunidades de Propietarios.

La Comunidad de Propietarios es la entidad compuesta por todos los vecinos, propietarios de pisos y locales integrantes de un edificio, y viviendas unifamiliares con zonas comunes, que gestiona sus derechos y deberes. La participación en las decisiones de cada propietario se expresa en una cuota o coeficiente asignado al piso o local, teniendo en cuenta que la no utilización del servicio generador del gasto no exime de la obligación correspondiente.

La población española, tras un largo periodo de crecimiento se enfrenta a un nuevo periodo marcado por tres factores fundamentales, el estancamiento del volumen total de

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

población, el envejecimiento acelerado y la redistribución geográfica, tanto interna como externa. Las previsiones en la creación de hogares, así como los datos de población muestran claros síntomas de cómo evolucionará la demanda de vivienda en los próximos años, esta evolución afecta directamente a la demanda de los servicios prestados por el Administrador de Comunidades.

La Ley de Propiedad Horizontal establecida en el artículo 396 del Código Civil regula las relaciones entre propietarios de viviendas que comparten zonas comunes, una de las principales tendencias de las nuevas formas de edificación. De los 25 millones de viviendas que existen en España, 15 millones, es decir, aproximadamente el 60% requieren de un Administrador de Fincas para la gestión y mantenimiento de la Comunidad o Finca (mediterráneo 2017).

Actualmente existen en España 1,2 millones de Comunidades de Propietarios sujetos a la LPH que son administradas por aproximadamente 15.500 profesionales independientes, con una media de 77 Comunidades por Administrador (mediterráneo 2017).

Tras perfilar el marco de actuación general, debemos hacer mención al consumidor final, al vecino o vecina que formando parte de la Comunidad de Propietarios y viviendo a diario en la misma es conocedora de los problemas y carencias de la misma, y se preocupa de su resolución.

La figura del Administrador de Fincas está en contacto directo con el usuario o vecino de la comunidad y colabora de forma directa ayudando en la resolución de los problemas o conflictos potenciales. Es por ello que hoy día, independientemente de la gestión contable, legal y técnica de las obligaciones de la Comunidad de Propietarios, el trato directo con el usuario o vecino es decisivo a la hora de emprender este negocio. El usuario final o vecino es quien transmite al administrador los problemas e incidencias para su resolución, y no es un cliente casual, es un consumidor continuo del servicio, por lo tanto la relación consumidor y administrador es cercana y duradera en el tiempo. Así mismo y como representante de la comunidad, la figura del presidente que es elegido por todos los

vecinos es el consumidor representante y quien gestiona junto con el Administrador los problemas de la comunidad.

En conclusión, podemos resaltar el carácter continuista del consumidor en un mercado estable donde la calidad de los servicios prestados es determinante a la hora de lograr la eficiencia en el negocio.

2.3. La competencia

- **Mediterráneo:** Oficina de Administración de Fincas en Cartagena. Una de las mayores compañías nacionales con presencia en la Comunidad Valenciana, Región de Murcia y Madrid, con más de 50 años de experiencia en Comunidades. Su trabajo consiste en que cada presidente de comunidad y sus copropietarios estén seguros de que su finca se gestiona con eficacia, de acuerdo con sus estatutos. Mediterráneo es una empresa adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.



- **Grupo Escosa:** Su experiencia en la Administración de Fincas tuvo su inicio a finales de los años 80, en la ciudad de Cartagena. Grupo Escosa tiene dos sedes: la central en Cartagena y una sucursal en La Manga del Mar Menor. En Grupo Escosa cuentan con un amplio equipo de profesionales experimentados, que utiliza los medios técnicos más adecuados para ofrecer el mejor servicio y atención. Su plantilla la integran Administradores de Fincas colegiados, licenciados en derecho, graduados sociales, contables y personal administrativo con amplia experiencia en atención al cliente. Grupo Escosa da servicio actualmente a más de 25.000 propiedades.



- **GEASER S.L.P:** Es un equipo de Administradores de Fincas colegiados, diplomados y licenciados en diferentes profesiones, que bajo la disciplina común de la Administración de Fincas presta un servicio integral a las Comunidades de Propietarios. Prestan sus servicios, actualmente, en Cartagena y Playa Honda.



- **A.G.I TM-5 S.L:** Es una empresa dedicada a la Administración Integral de las Comunidades de Propietarios con más de 20 años de experiencia en el sector y con presencia en varios municipios de la Región de Murcia. Dispone de dos oficinas, una en Cartagena y otra en Mazarrón. Cuentan con un equipo de profesionales jóvenes, dinámicos, emprendedores y con amplia formación en las materias relacionadas en el ejercicio de la gestión y Administración de Comunidades de propietarios.



2.4. Proveedores / Acreedores

- Intelsyt: Empresa informática que se dedica a la implantación de nuevos sistemas de comunicación, al mantenimiento del sistema informático, ordenadores de sobremesa, portátiles, servidores y telecomunicaciones.
- Ayala S.L. : Empresa de limpieza y mantenimiento, especializada en Comunidades de Propietarios.
- Iberdrola: Es una empresa española que se dedica a la producción, distribución y comercialización energética.
- Hidrogea.
- Incoversa: Es una agencia comercial de correos y telégrafos, se dedica a la manipulación, distribución y envío postal.
- Telefonica.
- Kalamazoo: Empresa dedicada a suministrar productos y servicios para la oficina.
- Colegio de Administradores de Fincas: Es una Corporación de Derecho Público con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Entre otras funciones se dedica a ordenar en el ámbito de su competencia la actividad profesional de los colegiados, velando por el cumplimiento de las normas deontológicas, ética profesional, competencia desleal y por el respeto debido a los derechos de los particulares, ejerciendo la facultad disciplinaria en el orden profesional y colegiado.

2.5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica utilizada por las empresas con la finalidad de obtener información sobre un mercado o sector. Dicha información permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro. A la vez permite analizar diversidad de aspectos como la posición en la que se encuentra en el mercado y los cambios que debe realizar para hacerse competitiva dentro del mismo. El objetivo de este análisis, es que la empresa, a partir de

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico.

En el análisis DAFO se evalúan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que hay en el mercado. Con este análisis se realiza un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y otro externo (Amenazas y Oportunidades). Al llevar a cabo dicho análisis podremos crear una estrategia, teniendo en cuenta el entorno en el que estamos situados y observando al mismo tiempo cómo actúa la empresa en todos los niveles empresariales.

Análisis DAFO del sector de Administración de Fincas.

- Debilidades.
 - Nivel de ventas pequeño
 - Sin clientela fija
 - Capacidad de comercialización media
 - Pequeños márgenes de beneficio
 - Falta de experiencia en el sector

- Fortalezas.
 - Servicio personal por cliente
 - Conocimiento de los productos
 - Buen servicio y asesoramiento a los clientes
 - Precios competitivos
 - Empleados especializados
 - Buen servicio post-venta

- Amenazas.
 - Problemas para obtener financiación
 - Dificultad para captar clientes
 - Aumento de la competencia
 - Gran competencia de empresas más conocidas y con una clientela fija

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- Oportunidades.
 - Precios altos de muchos competidores
 - Posible expansión geográfica
 - Mejorar la preparación de los empleados
 - Local céntrico

Debilidades	Amenazas
Nivel de ventas pequeño Sin clientela fija Capacidad de comercialización media Pequeños márgenes de beneficio Falta de experiencia en el sector	Problemas para obtener financiación Dificultad para captar clientes Aumento de la competencia Competencia de marcas conocidas
Fortalezas	Oportunidades
Servicio personal por cliente Conocimiento de los productos Buen servicio y asesoramiento a los clientes Precios competitivos Empleados especializados Buen servicio post-venta	Precios altos de muchos competidores Posible expansión geográfica Mejorar la preparación de los empleados Local céntrico

Fuente: Elaboración propia

3. ÁREA COMERCIAL

Actividad principal: Gestión y Administración de Fincas rústicas y urbanas en propiedad horizontal o vertical, y la gestión del patrimonio inmobiliario de toda clase.

La empresa se dedica principalmente a la administración de las Comunidades de Propietarios aplicando los principios de la Ley de Propiedad Horizontal.

Los servicios que se prestan incluyen la prestación integral de asesoramiento, contabilidad y mantenimientos, siempre atendiendo de la mejor manera las necesidades de nuestros clientes desde varias áreas:

- Contabilidad de las Comunidades de Propietarios, control de cobros y pagos.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- Atención al cliente, donde se atienden todas las posibles necesidades de los propietarios de las diferentes Comunidades, y la resolución de las mismas.
- Gestión de mantenimiento de las comunidades, desde donde se organiza el mantenimiento jardinería, limpiezas, alumbrado, etc... en las Comunidades de Propietarios.

Como actividad secundaria la empresa asesora fiscalmente a clientes en el área tributaria y fiscal, trámites administrativos con entidades gubernamentales como Ayuntamientos y Agencia Tributaria, apertura de empresas y sus obligaciones fiscales, etc...

3.1. Presentación de la empresa

Usaremos el nombre “CARTHAGO FINCAS” para dar nombre a la oficina ya que al ser un nombre sencillo es más fácil que los clientes y cualquier otra persona que lo vea lo recuerde y así puedan hablar de la oficina y que ésta sea conocida por el boca a boca.

Por ello, nuestro logotipo será sencillo y claro. Además el logotipo se utilizará como símbolo propio de la empresa y por ello estará presente en todos los servicios de la empresa y publicidad, como en bolsas, folletos, revistas, tarjetas etc. Además aparecerá en la mayoría de los casos la dirección, localización, teléfono y correo electrónico de la misma.

Para que nuestra marca y nombre comercial tenga unos derechos exclusivos de uso, se protegerá su utilización de forma que solo se pueda utilizar por aquellas personas que tienen el derecho de uso y propiedad de la propiedad industrial de la empresa. Este proceso de protección de la propiedad industrial de la empresa se realizará a través de la OEPM, que es “el Organismo Público responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial”.

Por eso, teniendo en cuenta la Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas, se realizará este proceso de protección de la propiedad intelectual de nuestra empresa de uso y utilización en territorio nacional.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

El horario de nuestra sede física será de lunes a viernes y se dividirá en dos turnos, turno de mañana desde las 9:00 hasta las 14:00, y turno de tarde desde las 17:00 hasta las 20:00.

En los meses de Junio, Julio y Agosto “CARTHAGO FINCAS” reducirá su horario en cuanto al número de horas; estará abierta en horario de lunes a viernes de 8:00 hasta las 15:00 horas.

3.2. Estrategia y objetivos

La estrategia principal de la empresa será la de ofrecer a los clientes los servicios necesarios para satisfacer sus preferencias en cada momento. El precio de cada servicio se fijará según el precio en el mercado, teniendo en cuenta los precios y características que ofrece la competencia a los clientes y según la duración del servicio.

Otra estrategia que seguiremos, será la de asesorar al cliente durante la duración del servicio y también en el momento post-venta solucionando y atendiendo cualquier problema que le surja, con el fin de que sienta el compromiso que tiene la empresa con sus clientes. De esta manera conseguiremos que el cliente tenga buena imagen de la empresa y pueda informar de nuestros servicios a nuevos clientes.

Los objetivos de esta empresa se van a definir a corto, medio y largo plazo.

- A corto plazo.
 - Recuperar el capital invertido.
 - Darse a conocer a nivel local.
 - Ofrecer un buen servicio.
- A medio plazo.
 - Obtención de rentabilidad
 - Tener una clientela fija
- A largo plazo.
 - Darse a conocer a nivel nacional

3.3. Servicios

La prestación de servicios general de la empresa es la gestión integral de las Comunidades de Propietarios, incluyendo asesoramiento y gestión económica de la Comunidad de Propietarios. Ponemos a disposición de la comunidad las empresas prestatarias de los diferentes servicios que reclaman y la resolución de posibles conflictos y problemas en general.

Algunos de los servicios que ofreceremos a las Comunidades de Propietarios son:

- Balance semestral o anual de las cuentas.
- Informe cuatrimestral a cada propietario del estado de la cuenta de la comunidad.
- Elaboración de los presupuestos del periodo de gastos anuales, para sacar la derrama¹ mensual.
- Gestión mensual de impagados.
- Contratación del personal necesario, si las circunstancias lo precisan, con una selección previa y tramitación de la documentación necesaria en SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal), Seguridad Social y Hacienda.
- Gestión y seguimiento de los servicios contratados por la comunidad.
- Mantenimiento de los libros contables de la comunidad.
- Asesoramiento en todas las cuestiones que afecten a la comunidad.
- Poner a disposición de la comunidad, si es necesario, una serie de servicios realizados por empresas externas como el mantenimiento, limpieza, jardinería, etc.

Por último, se ofrecerá un servicio de asesoramiento fiscal y laboral donde se realizan todo tipo de trámites con Hacienda y otros organismos.

¹ Repartimiento de un gasto eventual entre varias personas, y más señaladamente de una contribución.

3.4 Precio

El precio de todos los servicios que ofreceremos se establecerá según las tablas orientativas del Colegio de Administradores de Fincas y la competencia en el área geográfica. Existe libre competencia por la fijación de los precios en función del volumen de fincas que componen cada cliente.

3.5. Comunicación y publicidad

Para incrementar las ventas de nuestros servicios realizaremos distintas estrategias de promoción. Estas estrategias que llevaremos a cabo se dividen en dos secciones, Promociones y Publicidad:

- **Acciones de promoción.**

Se realizarán distintos tipos de descuento durante la primera etapa de creación de la empresa con el objetivo de atraer a nuevos clientes y poder abrirnos paso en el mercado; con el paso del tiempo dichos descuentos se mantendrán, reducirán o eliminarán dependiendo del éxito de los mismos.

- **Publicidad.**

- **Relaciones públicas**

Llevaremos a cabo una actividad de relaciones públicas las tres primeras semanas, la cual consistirá en el patrocinio de la oficina en las fiestas más conocidas de Cartagena.

- **Online marketing**

Desarrollaremos las actividades de online marketing mediante las redes sociales, creando una página en Facebook, Twitter e Instagram. Utilizaremos estas redes sociales para dar publicidad gratuita sobre nuestra empresa, y anunciar la apertura, promociones, nuevos servicios, horario, ubicación y cualquier dato de interés de la empresa.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- **Folletos publicitarios**

Se repartirán folletos por los establecimientos de los alrededores como colegios, institutos, restaurantes, etc. El folleto incluirá los servicios que ofrecemos, y las promociones del momento.

- **Mailing**

El correo electrónico es una forma directa de hacer que le llegue cualquier información a nuestros clientes que hayan comprado al menos una vez algún servicio nuestro. Permitirá informar sobre promociones, actividades puntuales, etc. Además de ser una forma de estar en contacto directo con el cliente y de hacer que éste esté informado sobre la empresa.

- **Boca a Boca**

Este medio nos repercutirá positivamente si los servicios que ofrecemos resultan ser adecuados a los que nuestros clientes buscan, satisfaciendo sus necesidades. Es decir que depende de los servicios que nosotros ofrezcamos principalmente.

Es uno de los medios más importantes dentro de la publicidad y de la promoción.

4. AREA DE OPERACIONES

4.1. Localización de la empresa

La ubicación geográfica que se ha elegido para nuestra Administración de Fincas es Juan XIII nº 7- 1ªA, Cartagena, Murcia.

Se ha elegido esta ubicación porque está bien comunicada con las zonas más transitadas de la localidad, como zonas de universidad, colegios, hoteles, etc. Y se encuentra a pocos minutos de otras zonas importantes y bastante transitadas de la ciudad como el puerto,

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

Plaza de España, Alameda, etc. Para personas que no dispongan de vehículo propio o que no sean de una zona muy cercana y decidan usar transporte público disponen de una parada de autobús muy cerca de la oficina. También disponemos de e-mail para solicitar cualquier tipo de información o contratación de nuestros servicios.

En esta dirección estará la sede de operaciones que podemos dividirla en varias secciones:

- Sección administrativa y fiscal: estas secciones las ubicaremos en los despachos internos, en concreto dos despachos, donde se tratarán los temas fiscales y contables relacionados con la Administración de Fincas y otros clientes.
- Recepción: esta sección se situará a la entrada de la oficina, donde los clientes serán atendidos de la mejor manera y podrán informarse sobre las características y precios de los servicios que ofrecemos o cualquier cuestión sobre la empresa ya sean horarios, etc.

4.2. Inversión

- **Instalación de la empresa:**

La oficina situada en Juan XIII en Cartagena, se encuentra en una de las calles principales del municipio y está rodeada de establecimientos con gran afluencia de gente. En dicha sede se realizará la actividad principal de la empresa, comercializando con clientes y ofreciendo todos los servicios que estén en nuestra mano.

El coste estimado para la adecuación del local será de 20.000€ con costes procedentes de electricidad, agua, Internet y teléfono estimados de 2.000€ al año.

- **Equipos para procesos de información:**

Conjunto de todos los aparatos electrónicos e informáticos adquiridos para la oficina como ordenadores, teclados, Smartphone, etc. El coste estimado para estos equipos será de 7.000€.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- **Inmobiliario:**

Incluye todo el material necesario para realizar el trabajo en el interior de la oficina como son sillas, mesas, estanterías, escaparate, mostrador, etc. El coste estimado será de 3.000€.

- **Aplicaciones informáticas:**

Programas destinados a la gestión contable de las comunidades. Se destinan 2000€ el primer año.

- **Otro inmovilizado:**

Este presupuesto tiene como destino la instalación de los aires acondicionados. El coste estimado es de 1500€ el primer año.

4.3. Descripción del proceso

A continuación, en el siguiente apartado se va a desarrollar el proceso comercial a llevar a cabo en la empresa:

Al ser una empresa dedicada a la prestación de servicios a Comunidades de Propietarios, se pondrán a disposición de nuestros clientes una serie de servicios que facilitarán la gestión y control de sus comunidades.

En la zona de recepción, será donde se realicen las relaciones comerciales entre los clientes y trabajadores de la empresa. En esta zona, los clientes podrán informarse de los servicios que ofrecemos, precios y otras cuestiones como horarios etc.

Una vez que tengamos toda la información sobre los propietarios, estado de cuentas desde el cierre, justificantes de ingresos y gastos de ejercicios anteriores, llaves comunidad, libro de actas, CIF, escritura de división horizontal, impuesto comunidad y demás documentación, procederemos a la prestación de servicios a dicha comunidad.

Para cualquier problema que tengan los clientes, se dispondrá de un servicio de atención al cliente, donde se solucionará cada caso.

5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Para el buen funcionamiento de la empresa, es necesario explicar en qué consistirán cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa. Para ello debemos de localizar cuáles van a ser nuestras necesidades de personal, tanto a corto plazo, como a largo.

Para cada puesto de trabajo y sección dentro de la oficina se tendrá determinado un número de trabajadores, el nivel o categoría, sus funciones y actividades, su retribución y demás normas e información relacionadas con los mismos.

Al tratarse de una empresa de nueva creación tiene la necesidad de buscar personal cualificado y adecuado para sus puestos de trabajo. Los trabajadores serán contratados de forma temporal durante los primeros dos meses, si el trabajador demuestra sus conocimientos y valía se procederá a la contratación del trabajador de forma fija. Al ser contratado de forma fija sus características laborales mejorarán y empezará a ocupar funciones cada vez más importantes.

5.1. Organigrama funcional

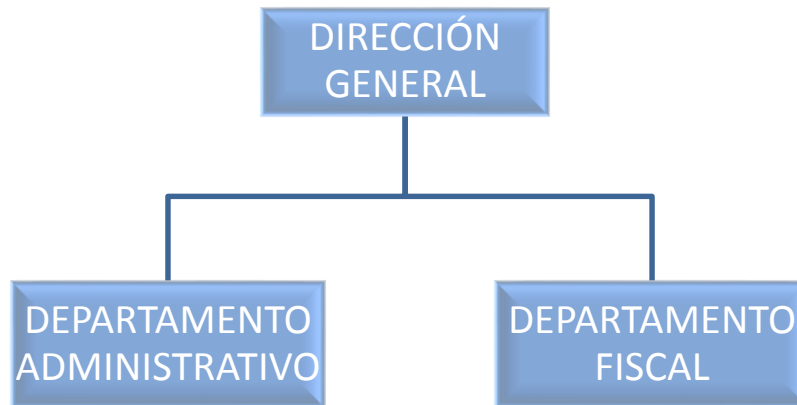
Mediante un organigrama funcional representaremos de forma gráfica cómo es la estructura general de los distintos departamentos o secciones que forman la empresa.

Estudiamos la creación de una nueva empresa de pequeño tamaño por lo que en un principio el número de trabajadores en cada departamento será escaso. Los trabajadores serán agrupados según su asignación en cada sección y puesto de trabajo, teniendo en cuenta todas las tareas y responsabilidades que se contemplan en los puestos.

La oficina en un principio contará con una recepcionista, un trabajador encargado de los temas fiscales y otro para los temas administrativos y contables. La recepcionista se encuentra en el mostrador principal de la oficina, su trabajo consistirá en resolver dudas y dar información sobre los distintos servicios, etc. Los otros dos trabajadores se

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

encontrarán en los despachos internos de la oficina donde se tratarán los asuntos administrativos y fiscales de nuestros clientes.



5.2. Política de selección de personal.

Para la obtención de personal, hay que crear un proceso de contratación para la empresa, compuesto por 3 componentes que son el reclutamiento, la selección y la socialización que conlleva la preparación y adecuación al puesto.

Para llevar a cabo un buen proceso de contratación, hay que tener en cuenta cuáles van a ser las cualidades más importantes que se encuentran en el puesto de trabajo, de forma que la empresa pueda conseguir una variedad de personal. A la hora de fijar y llevar a cabo las políticas de selección se tendrán en cuenta tanto las cualidades laborales como las cualidades académicas de los candidatos.

Al tratarse de una empresa de nueva creación, las fuentes de obtención de personal serán a nivel externo. Se utilizan este tipo de fuentes ya que no existe personal previo en la empresa y es una forma económica y sencilla para la búsqueda de personal. Esta forma de obtener personal dará nuevas ideas y perspectivas a la organización empresarial.

En esta empresa el método de reclutamiento que vamos a utilizar será mediante anuncios de empleo en periódicos. Otro medio de reclutamiento que vamos a utilizar va a ser

Internet, ya que en los tiempos actuales es el medio más utilizado a la hora de buscar un puesto de trabajo.

Tras este proceso de reclutamiento, se realizará el proceso de selección, que se dividirá en 2 partes: la primera parte consistirá en la preselección de currículums vitae y solicitudes recibidas por la empresa desde los anuncios y demás métodos de reclutamiento, se seleccionarán aquellos candidatos que concuerden con las necesidades de la empresa y se tendrán en cuenta las referencias de cada candidato, de forma que se obtengan los mejores para los puestos de trabajo.

La segunda parte consistirá en la propia entrevista de selección posterior, donde se contrastará toda la información que se encuentra aportada en cada “currículum vitae” y además de una serie de preguntas respecto al desempeño del puesto de trabajo, y otras cuestiones generales, se tendrán en cuenta los otros factores para su elección, como son la formación laboral, formación académica, situación personal, experiencia, características personales, etc.

Durante la entrevista se tendrán en cuenta varios factores como el carácter, la formación, los idiomas, etc.

Con toda la información obtenida, y junto con la idea que se haya obtenido de la entrevista personal al candidato, se determinará la decisión para la contratación según los pasos indicados por nuestra empresa.

5.3. Contratación y política salarial.

Todos los empleados contratados de forma temporal, para ver si son válidos para la empresa, deberán de demostrar su desempeño a nivel laboral además de la confianza y seriedad que requiere el puesto de trabajo de forma que si el trabajador pasa de manera satisfactoria este proceso, éste tendrá la posibilidad de pasar a formar parte de la plantilla fija de nuestra empresa. De esta forma se le proporciona al empleado una gran estabilidad

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

laboral y a la propia empresa ya que estará formando un grupo de trabajo cualificado y estable.

La política salarial que adoptará la empresa vendrá determinada por el puesto de trabajo que el trabajador ocupe, es decir el salario será directamente proporcional a la responsabilidad que tenga la persona, las tareas que realice, etc. Además, la dirección tendrá en cuenta a la hora de fijar el salario otra serie de características como la disponibilidad del empleado, la experiencia, la motivación, etc. Si durante el desempeño laboral del empleado se obtiene una evaluación positiva, el trabajador podrá recibir una mejora que puede consistir en incremento del nivel salarial, mejora en el puesto de trabajo, nuevas responsabilidades y cargos o ascenso en el organigrama empresarial. Para que todo esto suceda, el empleado deberá de demostrar que está cumpliendo correctamente con sus labores.

Para la empresa es necesario crear un ambiente de bienestar entre los empleados, el cual repercutirá de forma positiva a los resultados. Una de las cosas más importantes es tener trabajadores con ganas de formar parte de la empresa y motivados con el trabajo, lo que ayuda a conseguir los objetivos.

6. ÁREA ECONOMICA-FINANCIERA

6.1 Plan de viabilidad económica

En este apartado se va a realizar un plan de viabilidad económico - financiero, cuyo objetivo es comprobar la viabilidad y rentabilidad económica del proyecto.

El plan de viabilidad económica del plan de empresa resumirá todos los estudios de gastos e ingresos, cobros y pagos del proyecto para analizar la viabilidad del mismo. De esta forma se podrá predecir su evolución futura y se podrán tomar decisiones con la menor incertidumbre posible.

Lo que se quiere obtener con este estudio es ver si el proyecto es viable, obtiene beneficios y se puede pagar a los proveedores y empleados.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

Para la realización del plan se ha recurrido a una hoja de cálculo donde se han creado todos los modelos necesarios para ver si el estudio es viable o no.

Para el estudio de viabilidad se han realizado los siguientes presupuestos:

- Plan de inversión inicial
- Plan de financiación
- Ingresos y gastos
- Balance de situación provisional
- Cuenta de resultados provisional
- Presupuesto de tesorería
- Punto de equilibrio
- VAN y TIR

Para que el proyecto sea viable se deben de cumplir los siguientes supuestos:

- El presupuesto de financiación debe de cubrir el presupuesto de inversiones.
- Se deben de dar resultados positivos y suficientes.
- Se debe generar liquidez suficiente de forma que no peligre la continuidad de la empresa.

Esta planificación de la viabilidad de nuestra empresa tendrá un periodo comprendido entre 1 a 5 años, con la finalidad de ver la evolución de la empresa desde su constitución y puesta en marcha, hasta el funcionamiento pleno de su actividad.

Para ello, en el plan de inversión inicial se detallarán todos los activos adquiridos para la puesta en marcha.

El plan de financiación estará compuesto por todas las fuentes de recursos tanto propios como ajenos necesarios para la realización de las inversiones de la empresa para su funcionamiento. Además, se realizará una previsión de ingresos y de gastos a partir de las cuales se elaborará un plan de tesorería.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

6.1.2 Presupuesto de inversión.

El presupuesto de inversión constituye el desembolso inicial de capitales para la adquisición de un activo. Este presupuesto es de gran importancia para la empresa por lo que debe de ser estudiado de forma cuidadosa, ya que con la adquisición de estos activos la empresa puede poner en marcha su actividad principal.

En este apartado se detallarán cuáles son los activos que van a formar parte de este proyecto en los próximos cinco años.

La inversión inicial en inmovilizado es de 33.500€ desglosados de la siguiente manera:

INMOVILIZADO						
Importe de la inversión						
Concepto	Inv.inicial	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Años de vida util
Terrenos y bienes naturales	- €	- €	- €	- €	- €	0
Construcciones	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	33
Instalaciones técnicas	- €	- €	- €	- €	- €	10
Equipos para procesos de información	7.000,00 €	- €	- €	- €	- €	8
Utilaje	- €	- €	- €	- €	- €	3
Mobiliario	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €	3
Aplicaciones informáticas	2.000,00 €	- €	- €	- €	- €	5
Otro inmovilizado	1.500,00 €	- €	- €	- €	- €	10
TOTAL	33.500,00 €	- €	- €	- €	- €	

Tabla 1: Inversión en inmovilizado

Amortización anual						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	%
Terrenos y bienes naturales	- €	- €	- €	- €	- €	
Construcciones	606,06 €	606,06 €	606,06 €	606,06 €	606,06 €	3,03
Instalaciones técnicas	- €	- €	- €	- €	- €	10,00
Equipos para procesos de información	875,00 €	875,00 €	875,00 €	875,00 €	875,00 €	12,50
Aplicaciones informáticas	- €	- €	- €	- €	- €	33,33
Mobiliario	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	33,33
Aplicaciones informáticas	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	20,00
Otro inmovilizado	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	10,00
TOTAL	3.031,06 €	3.031,06 €	3.031,06 €	3.031,06 €	3.031,06 €	

Tabla 2: Amortización del inmovilizado

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

6.1.3 Presupuesto de financiación.

El capital social que se aportará es de 3.006€ totalmente desembolsados.

La deuda largo plazo que se va a solicitar es de 35.000€ a un tipo nominal de interés del 5%, con una duración de 10 años.

RESUMEN FINANCIACIÓN					
Resumen anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios					
Capital social	3.006,00 €	-	-	-	-
Reservas	-	3.976,34 €	14.657,54 €	32.909,05 €	32.330,99 €
Deudas a largo plazo					
Importe efectivo	35.000,00 €				
Tipo efectivo interés	5%				
Años de duración del	10				
Cuotas	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €
Amortización	2.767,60 €	2.909,20 €	3.058,04 €	3.214,50 €	3.378,96 €
Intereses	1.687,15 €	1.545,55 €	1.396,71 €	1.240,26 €	1.075,80 €
Saldo	32.232,40 €	29.323,20 €	26.265,15 €	23.050,66 €	19.671,70 €
Deudas a corto plazo					
Importe					
Tipo nominal interés					
Cuotas					
Intereses					

Tabla 3: Resumen financiación

Resumen préstamos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deudas a largo plazo					
Cuotas	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €
Amortización	2.767,60 €	2.909,20 €	3.058,04 €	3.214,50 €	3.378,96 €
Intereses	1.687,15 €	1.545,55 €	1.396,71 €	1.240,26 €	1.075,80 €
Saldo pendiente	32.232,40 €	29.323,20 €	26.265,15 €	23.050,66 €	19.671,70 €

Tabla 4: Resumen préstamo

6.1.4 Previsión de ingresos.

Realizamos una previsión de ventas de los servicios más destacados de la oficina durante los siguientes años. Cada uno de los servicios irá con sus ventas anuales y con estas se obtendrán los ingresos totales de cada año.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

INGRESOS							
Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTALES
TOTALES	Prestacion de servicios	80.000,00 €	95.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	535.000,00 €
	Coste Prestacion de servicios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicio 1	Prestacion de servicios	60.000,00 €	75.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €	375.000,00 €
	Coste Prestacion de servicios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicio 2	Prestacion de servicios	20.000,00 €	20.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	160.000,00 €
	Coste Prestacion de servicios	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Tabla 5: Ingresos

6.1.5 Presupuesto de gastos.

En esta sección vamos a desarrollar dos tipos de gastos, los gastos de tipo laboral y los gastos de explotación.

6.1.5.1 Gastos laborales.

Durante los 5 años de existencia de nuestra empresa, tendremos un grupo humano de trabajo formado por el siguiente personal:

- 1 recepcionista.
- 1 trabajador en la sección administrativa y contable.
- 1 trabajador en la sección fiscal.

Los tres trabajadores estarán contratados a jornada completa.

El importe correspondiente a los sueldos y salarios será el reflejado en nuestro plan financiero de la empresa, teniendo siempre presentes las cargas sociales de la misma. Este importe es calculado en función de un porcentaje similar a todas las categorías laborales.

GASTOS DE PERSONAL										
Concepto	Sueldo	Año 1	Sueldo	Año 2	Sueldo	Año 3	Sueldo	Año 4	Sueldo	Año 5
Recepcionista	12.000,00 €	1	12.180,00 €	1	12.362,70 €	1	12.548,14 €	1	12.736,36 €	1
Sección Administrativa y Contable	14.000,00 €	1	14.210,00 €	1	14.423,15 €	1	14.639,50 €	1	14.859,09 €	1
Sección Fiscal	14.000,00 €	1	14.210,00 €	1	14.423,15 €	1	14.639,50 €	1	14.859,09 €	1

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Imposte sueldos y salarios		40.000,00 €	40.600,00 €	41.209,00 €	41.827,14 €	42.454,54 €
Importe de cargas sociales	35%	14.000,00 €	14.210,00 €	14.423,15 €	14.639,50 €	14.859,09 €
TOTA GASTOS DE PERSONAL		54.000,00 €	54.810,00 €	55.632,15 €	56.466,63 €	57.313,63 €

Tabla 6: Gastos de personal

6.1.5.2 Gastos de explotación

Arrendamientos y cánones: corresponden al alquiler del local donde se establecerá la oficina. Sobre unos 500€/Ms.

Servicios de profesionales independientes: asesoramiento, y otros profesionales. Se estima que serán unos 720€ anuales.

Primas de seguros: corresponde al seguro de Responsabilidad Civil, por si ocurriera cualquier imprevisto en la oficina. Sobre unos 900€/año.

Publicidad, propaganda y relaciones públicas: todos los gastos relacionados con la publicidad de la empresa. Se estima que el primer año serán unos 500€.

Suministros: corresponden a los gastos de la luz y el agua. Se estima que serán unos 6000€/año.

Otros servicios: gastos de mensajería, o comunicaciones, material de oficina. Sobre unos 800€/año.

Reparación y conservación: gastos de posibles averías que puedan surgir en las instalaciones o pequeñas mejoras que sean necesarias para el funcionamiento de la oficina. Se estima que el primer año serán unos 1000€.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos en investigación y desarrollo	- €	- €	- €	- €	- €
Arrendamientos y cánones	6.000,00 €	6.090,00 €	6.181,35 €	6.274,07 €	6.368,18 €
Servicios profesionales independientes	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €
Transportes	- €	- €	- €	- €	- €
Primas de seguros	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
Reparaciones y conservación	1.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Servicios bancarios y similares	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Publicidad, propaganda y relac. Públicas	500,00 €	300,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Suministros	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Otros servicios	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
TOTAL	15.980,00 €	16.070,00 €	16.061,35 €	16.154,07 €	16.248,18 €

Tabla 7: Otros gastos de explotación

6.1.6. Clientes y proveedores

Los cobros de la empresa los realizamos con facturaciones mensuales, por lo que no necesitamos realizar cálculos en este aspecto. Los proveedores asumimos que se pagan en un plazo de 30 días. Se ha realizado una estimación en el presupuesto de tesorería de la deuda que habría a final de cada año.

6.2. Informes

A continuación, detallaremos toda la información perteneciente a la previsión de cinco años, mediante la utilización de un balance previsional y la cuenta de pérdidas y ganancias.

6.2.1. Balance previsional

El balance de situación constituye otro de los documentos contables de referencia, junto a la cuenta de pérdidas y ganancias, que tendremos que estimar para desarrollar el plan de empresa.

El balance representa a nivel contable cuál es la situación económica y financiera del negocio en un momento determinado, y en él deben figurar, de forma ordenada y equilibrada, tanto los bienes y derechos (elementos de activo, que se corresponden con

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

las inversiones) que posee la empresa como el capital y las obligaciones (elementos de pasivo, que se corresponden con las fuentes de financiación).

El balance inicial debe de corresponderse con las inversiones iniciales procedentes de las partidas de activo y fuentes de financiación iniciales de las de pasivo.

Para la elaboración el balance de situación deberemos apoyarnos en los datos obtenidos de la cuenta de resultados previsional y del presupuesto de tesorería.

BALANCE DE SITUACIÓN					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente					
Inmovilizado	33.500,00 €	33.500,00 €	33.500,00 €	33.500,00 €	33.500,00 €
Amortización	- 3.031,06 €	- 6.062,12 €	- 9.093,18 €	- 12.124,24 €	- 15.155,30 €
Activo corriente					
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Deudores	6.600,00 €	6.900,00 €	7.100,00 €	7.400,00 €	7.600,00 €
Tesorería	9.471,25 €	27.628,55 €	66.312,96 €	97.737,37 €	128.714,39 €
TOTAL ACTIVO	46.540,19 €	61.966,43 €	97.819,78 €	126.513,12 €	154.659,09 €

Fondos propios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	3.006,00 €	3.006,00 €	3.006,00 €	3.006,00 €	3.006,00 €
Reservas	- €	3.976,34 €	18.633,89 €	51.542,93 €	83.873,92 €
Subvenciones	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado del ejercicio	3.976,34 €	14.657,54 €	32.909,05 €	32.330,99 €	31.748,50 €
Pasivo no corriente					
Deudas préstamo largo plazo	32.232,40 €	29.323,20 €	26.265,15 €	23.050,66 €	19.671,70 €
Pasivo corriente					
Acreedores	7.325,45 €	11.003,35 €	17.005,69 €	16.582,55 €	16.358,97 €
Deudas corto plazo (préstamo)	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO	46.540,19 €	61.966,43 €	97.819,78 €	126.513,12 €	154.659,09 €

Tabla 8: Balance de situación

6.2.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Una vez que hemos analizado las necesidades de inversión inicial, debemos realizar las previsiones de los estados financieros de la empresa. Para ello, se desarrollará una cuenta de resultados previsional, en este caso a cinco años.

La cuenta de resultados se elaborará siguiendo las hipótesis iniciales de los ingresos y gastos anteriores.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

Es muy importante que estas hipótesis sean bien definidas ante terceros, de no ser así podría perder credibilidad nuestro plan de empresa. Para que esto no ocurra deberemos reforzar toda nuestra información con análisis externos e independientes, también con empresas del mismo sector o datos oficiales.

La cuenta de pérdidas y ganancias representará el beneficio contable de la empresa obtenido por comparación de los ingresos generados y con los gastos incurridos durante un periodo determinado, siendo éste generalmente anual.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos de explotación						
Importe neto de la cifra de negocios	80.000,00 €	95.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €	- €	
Consumo de explotación						
Materias primas	- €	- €	- €	- €	- €	
Gastos de personal						
Sueldos y salarios	40.000,00 €	40.600,00 €	41.209,00 €	41.827,14 €	42.454,54 €	
Cargas sociales	14.000,00 €	14.210,00 €	14.423,15 €	14.639,50 €	14.859,09 €	
Dotaciones para amortización de inmovilizado	3.031,06 €	3.031,06 €	3.031,06 €	3.031,06 €	3.031,06 €	
Variaciones de provisiones de tráfico	- €	- €	- €	- €	- €	
Otros gastos de explotación						
Gastos en investigación y desarrollo	- €	- €	- €	- €	- €	
Arrendamientos y cánones	6.000,00 €	6.090,00 €	6.181,35 €	6.274,07 €	6.368,18 €	
Reparaciones y conservación	1.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	
Servicios profesionales independientes	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	
Transportes	- €	- €	- €	- €	- €	
Prima de seguros	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	
Servicios bancarios y similares	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	
Publicidad, propaganda y relac. Públicas	500,00 €	300,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	
Suministros	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	
Otros servicios	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	
Resultado de explotación	20.988,94 €	35.298,94 €	59.698,59 €	58.987,73 €	58.266,22 €	
Ingresos financieros						
	- €	- €	- €	- €	- €	
Gastos financieros						
Intereses del préstamo C/P	- €	- €	- €	- €	- €	
Intereses del préstamo L/P	1.687,15 €	1.545,55 €	1.396,71 €	1.240,26 €	1.075,80 €	
Resultados de actividades ordinarias	5.301,79 €	19.543,39 €	43.878,73 €	43.107,98 €	42.331,33 €	
Impuesto sobre beneficios (%)	25%	1.325,45 €	4.885,85 €	10.969,68 €	10.777,00 €	10.582,83 €
Otros impuestos	- €	- €	- €	- €	- €	
Resultado neto del ejercicio	3.976,34 €	14.657,54 €	32.909,05 €	32.330,99 €	31.748,50 €	

Tabla 9: Cuenta de pérdidas y ganancias

6.3. Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería o proyecciones de cash-flow, hacen referencia a la planificación de los pagos y cobros relacionados con los ingresos y gastos procedentes de la cuenta de resultados y analiza en qué momento del año se van a efectuar los pagos.

En definitiva, consiste en recoger las entradas y salidas de dinero que se producen durante un periodo de tiempo determinado, así como los valores de saldo inicial y final de cada periodo.

Es importante establecer cuáles van a ser las condiciones de cobro para los clientes, así como las condiciones de pago con los proveedores.

La importancia de este análisis se encuentra básicamente en, no solo determinar las necesidades de tesorería requeridas en cada momento de la empresa, sino que también cuantifica la capacidad de generación de fondos que tiene la empresa a través de su actividad principal, y por lo tanto constituye un indicador de la capacidad de autofinanciación de la misma.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cobros por ventas						
Cifra de ventas	80.000,00 €	95.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	
Saldo pendiente de cobro	6.600,00 €	6.900,00 €	7.100,00 €	7.400,00 €	7.600,00 €	
Saldo pendiente año anterior	- €	6.600,00 €	6.900,00 €	7.100,00 €	7.400,00 €	
TOTAL COBROS POR VENTAS	73.400,00 €	94.700,00 €	119.800,00 €	119.700,00 €	119.800,00 €	
Cobros por financiación						
Préstamos largo plazo	35.000,00 €	- €	- €	- €	- €	
Préstamos corto plazo	- €	- €	- €	- €	- €	
Aportaciones de socios	3.006,00 €	- €	- €	- €	- €	
TOTAL COBROS FINANCIACIÓN	38.006,00 €	- €	- €	- €	- €	
TOTAL COBROS	111.406,00 €	94.700,00 €	119.800,00 €	119.700,00 €	119.800,00 €	
Adquisiciones de inmovilizado	33.500,00 €	- €	- €	- €	- €	
Pagos por financiación largo plazo	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €	4.454,75 €	
Pagos por financiación corto plazo	- €	- €	- €	- €	- €	
Consumos de explotación						
Materias primas/ mercaderías	- €	- €	- €	- €	- €	
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €	
Saldo acreedor	- €	- €	- €	- €	- €	
Saldo acreedor año anterior	- €	- €	- €	- €	- €	
Gastos de personal						
Importe gastos de personal	54.000,00 €	54.810,00 €	55.632,15 €	56.466,63 €	57.313,63 €	
Saldo acreedor	4.500,00 €	4.567,50 €	4.636,01 €	4.705,55 €	4.776,14 €	
Saldo acreedor año anterior		4.500,00 €	4.567,50 €	4.636,01 €	4.705,55 €	
Otros gastos de explotación						
Otros gastos de explotación	15.980,00 €	16.070,00 €	16.061,35 €	16.154,07 €	16.248,18 €	
Saldo acreedor	1.500,00 €	1.550,00 €	1.400,00 €	1.100,00 €	1.000,00 €	
Saldo acreedor año anterior		1.500,00 €	1.550,00 €	1.400,00 €	1.100,00 €	
Gastos financieros						
Impuesto sobre beneficios						
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	- €	
Impuesto sobre beneficios	1.325,45 €	4.885,85 €	10.969,68 €	10.777,00 €	10.582,83 €	
Saldo acreedor	1.325,45 €	4.885,85 €	10.969,68 €	10.777,00 €	10.582,83 €	
Saldo acreedor año anterior	- €	1.325,45 €	4.885,85 €	10.969,68 €	10.777,00 €	
Reparto de dividendos						
TOTAL PAGOS	101.934,75 €	76.542,70 €	81.115,59 €	88.275,60 €	88.822,98 €	
SALDO EJERCICIO	9.471,25 €	18.157,30 €	38.684,41 €	31.424,40 €	30.977,02 €	
SALDO ACUMULADO	9.471,25 €	27.628,55 €	66.312,96 €	97.737,37 €	128.714,39 €	
PRÉSTAMO TESORERÍA	- €	- €	- €	- €	- €	
SALDO TESORERÍA	9.471,25 €	27.628,55 €	66.312,96 €	97.737,37 €	128.714,39 €	

Tabla 10: Presupuesto de tesorería

6.4. VAN Y TIR

Cuando se realiza un proyecto empresarial es muy importante analizar las posibilidades de obtener rentabilidad por parte de nuestro proyecto y sobre todo si es viable o no.

Cuando se crea una empresa hay que realizar una inversión importante de capital y se espera obtener una rentabilidad a lo largo de los años. Esta rentabilidad debe ser mayor

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

al menos que una inversión con poco riesgo ya que si no, sería más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial.

A la hora de calcular la viabilidad de un proyecto se usan dos parámetros, que son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, la estimación de los flujos de caja de la empresa, es decir los cobros menos los pagos netos.

El VAN, es decir, el valor actual neto, es un método de valoración de inversiones que tiene como finalidad determinar si un proyecto es viable o no basándose en los flujos de caja que se prevé obtener (Ingresos - Gastos), aplicándoles una tasa de descuento y teniendo en cuenta el plazo de tiempo en el que se piensa recuperar la inversión.

Si realizamos una estimación de los ingresos de nuestra empresa durante cinco años, para que el proyecto sea rentable el VAN tendrá que ser superior a cero, esto significa que recuperaremos la inversión inicial y tendremos más capital que si lo hubiéramos invertido en renta fija.

La fórmula que vamos a utilizar para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Dónde:

- I es la inversión.
- Q_n es el flujo de caja del año n .
- r es la tasa de interés.
- n el número de años de la inversión.

Otra forma de realizar el mismo calculo consiste en usar la Tasa Interna de Retorno, que sería el tipo de interés en el que el VAN se hace cero. Si nos encontramos con un TIR

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

alto, estaremos con un proyecto empresarial rentable, suponiendo un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. Sin embargo, si el TIR es bajo, posiblemente podríamos utilizar nuestro dinero en otro destino.

En nuestro caso, vemos que el VAN de la empresa es 379.725,20€. Esto nos indica que la realización del proyecto es viable.

Respecto a la TIR, obtenemos una rentabilidad relativa de la inversión de 73%, siendo el máximo tipo que se podría pagar por el capital invertido sin obtener pérdidas.

VAN Y TIR	
Coste medio ponderado del capital	10%
Crecimiento último cashflow	5%
Crecimiento a perpetuidad	1%

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio operativo	24.020,00 €	38.330,00 €	62.729,65 €	62.018,79 €	61.297,28 €
Impuesto sobre beneficio operativo	- 6.005,00 €	- 9.582,50 €	- 15.682,41 €	- 15.504,70 €	- 15.324,32 €
Beneficio operativo después de impuestos	18.015,00 €	28.747,50 €	47.047,24 €	46.514,10 €	45.972,96 €
Inversión en activos	- 33.500,00 €	- €	- €	- €	- €
Variación capital circulante	- 725,45 €	- 4.103,35 €	- 9.905,69 €	- 9.182,55 €	- 8.758,97 €
Flujos de caja	17.289,55 €	24.644,15 €	37.141,54 €	37.331,55 €	37.213,99 €

Valoración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujos de caja	17.289,55 €	24.644,15 €	37.141,54 €	37.331,55 €	37.213,99 €	39.074,69 €
Valor presente de los flujos de caja	15.717,77 €	20.367,07 €	27.904,99 €	25.497,95 €	23.106,96 €	22.056,64 €

VAN	
Valor actualizado neto flujos de caja	134.651,39 €
Valor presente del valor terminal	245.073,81 €
VAN de la empresa	379.725,20 €
TIR	
Tasa interna de retorno	73%

Tabla 11: VAN Y TIR

7. ÁREA JURÍDICO-FISCAL

En el siguiente apartado vamos a explicar los pasos a seguir para la constitución de la empresa.

7.1. Tipo de sociedad

Se utilizará la forma jurídica de sociedad limitada para la empresa, ya que las características de estas sociedades se asemejan con este tipo de empresa. Según la información obtenida en la web infoautónomos, las características más relevantes de la sociedad limitada son:

- **Naturaleza:** La sociedad de responsabilidad limitada es un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado.
- **Número de socios:** El número mínimo es de un socio o promotor, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal (SLU). La sociedad puede estar formada por personas físicas o jurídicas.
- **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- **Nombre o Denominación Social:** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L.
- **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000€ totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie, como por ejemplo un ordenador, una furgoneta o cualquier otro bien, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- **División del capital social:** en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- **Domicilio Social:** lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado por el Administrador pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios.
- **Objeto Social:** es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades.
- **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realizan cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde.
- **Órgano de Administración y gestión:** Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentiza el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más Administradores). En Estatutos se recogerá la duración del cargo (lo normal es hacerlo indefinido) y, en caso de existir, la retribución.
- **Responsabilidad de la gestión:** recae sobre los Administradores, no sobre los socios.
- **Junta General de socios:** es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por los Administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las Juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de Administradores.

Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo solicite socios que representen el 5% del capital social.

- **Régimen Seguridad Social:** régimen de autónomos para Administradores y socios que tengan control de la sociedad limitada. El resto en régimen general.
- **Fiscalidad:** La sociedad limitada está sujeta al impuesto sobre sociedades, por lo que trabaja aplicando el tipo impositivo del 30 % sobre el beneficio de carácter general. En el caso de empresas de reducida dimensión se aplicará un tipo impositivo del 25%.

7.2. Trámites de constitución

Siguiendo las instrucciones de la web emprendedores, estos serían los trámites a seguir:

1. Registro del nombre de la sociedad.

Para registrar el nombre de la sociedad se deberá dirigir al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social. Es decir, el documento que acredita que el nombre elegido no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente. Una vez concedido el certificado, el nombre quedará reservado para el solicitante durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta su registro en el notario. En caso de superar este periodo, se deberá proceder a su renovación. Transcurridos seis meses sin su utilización, el nombre vuelve a estar disponible para cualquiera.

2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

Una vez obtenido el certificado, se deberá abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa que se va a constituir e ingresar el capital mínimo inicial: 3.000 euros. El banco emitirá un certificado del ingreso, que posteriormente se deberá presentar en la notaría.

3. Redacción de los Estatutos Sociales.

Los socios deberán redactar los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán a la escritura pública de la constitución. Normalmente, se recomienda delegar esta tarea en un abogado o encargarlo directamente a la notaría, dada su complejidad. Existen unos elementos mínimos que debe contener cualquier Estatuto Social, tales como la denominación de la sociedad, donde figurará necesariamente la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada, el objeto social o actividad a la que se dedicará la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, el valor nominal de cada participación y la numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.

4. Alta en Hacienda y declaración censal.

Tras la firma de las escrituras, se deberá dirigir a Hacienda para obtener el NIF provisional de su sociedad, así como las etiquetas y tarjetas identificativas. Para ello, se deberá aportar debidamente cumplimentado el modelo 036, la fotocopia del DNI del firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa, obtenida en el notario. De esta forma, se asignará un NIF provisional que tendrá una validez de seis meses, plazo en que la sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

Posteriormente, se deberá presentar el modelo 036 de la declaración censal junto con el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), indicando el comienzo de la actividad o actividades que se van a desarrollar y cuáles son las mismas.

5. Inscripción en el Registro Mercantil.

La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social. Para ello, se tiene un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de la constitución y es necesario aportar la siguiente documentación:

- Copia auténtica de la escritura de constitución de la nueva sociedad.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- Certificación negativa de denominación social.
- Copia del NIF provisional.

6. Obtención del NIF definitivo.

Completados los pasos anteriores, y como última acción, se deberá canjear en Hacienda la tarjeta provisional de NIF por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

7. Escritura pública de constitución.

La firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad por parte de los socios se realiza ante notario, conlleva un pequeño coste, generalmente un porcentaje sobre el capital escriturado y para la que es necesario aportar:

- Estatutos Sociales de la sociedad.
- Certificación negativa del Registro Mercantil Central (original).
- Certificación bancaria de la aportación dineraria al capital social.
- DNI original de cada uno de los socios fundadores.
- Declaración de inversiones exteriores (si alguno de los socios es extranjero).

8. CONCLUSIÓN

Para la realización de este trabajo he tenido que aplicar multitud de conocimientos adquiridos durante estos cuatro años en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Algunos de los conocimientos aplicados en este proyecto vienen de asignaturas como Informática de Gestión para la parte realizada en Excel, Dirección Comercial y Recursos Humanos para la parte teórica, y Análisis de los Estados Financieros y Fundamentos de la Economía Financiera para la parte del estudio de viabilidad.

En este proyecto, además de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, he podido aplicar otros conocimientos que obtuve durante unas prácticas en una Administración de Fincas.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

A través de la realización de este trabajo he podido darme cuenta del esfuerzo que conlleva elaborar un proyecto de este tipo y la necesidad de recopilar todo tipo de información sobre la competencia y el sector al que pertenece.

La empresa “CARTHAGO FINCAS” es un servicio enfocado principalmente a satisfacer las necesidades de las Comunidades de Propietarios.

Se encuentra en un mercado que está marcado por una fuerte competencia a nivel nacional ya que son muchas las empresas que ofrecen servicios parecidos. Por lo tanto, se puede decir que éste es un mercado que cada vez está más saturado.

Al tratarse de una empresa de nueva creación, el desembolso inicial y todos los gastos ocasionados en el primer año deberán equilibrarse con los futuros ingresos que obtengamos. Por otro lado, alcanzaremos el objetivo económico obteniendo beneficios, aunque al tratarse de una empresa de nueva creación y no ser conocida será más complicado. Sin embargo, a través de los medios de comunicación en poco tiempo se encontrará entre las empresas más conocidas de Cartagena.

Desde el punto de vista empresarial sería muy interesante que ésta empresa no fracasara en el corto plazo y perdurase en el tiempo.

Por último, siguiendo este plan de empresa nos resultara más sencillo la creación y desarrollo de este proyecto en la vida real.

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

9. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación profesional de expertos técnicos inmobiliarios. Luis Guirado. “El Administrador de Fincas hoy: retos en el presente y para el futuro”. (Consultado en mayo 2017).

<http://www.apeti.com/colaboracion/el-administrador-de-fincas-hoy-retos-en-el-presente-y-para-el-futuro/>

- Boletín Oficial del Estado. Publicado el 15 de abril de 1997. (Consultado en julio 2017).

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1997-7879

- CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas). (Consultado en agosto 2017).

<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx>

- Colegio de Administradores de Fincas de la Región de Murcia. (Consultado en junio 2017).

<http://coafmu.org/la-figura-del-administrador/>

- De la Vega Pastor, Ignacio (2008): “El plan de negocio: analizando la viabilidad de un proyecto empresarial”. Instituto de Empresas María de Molina. (Consultado en mayo de 2017).

- ELDERECHO.COM. José Ramón Moratalla Escudero (2015). “Quo Vadis, presente y futuro de la figura del Administrador de Fincas”. (Consultado en mayo 2017).

http://www.elderecho.com/tribuna/civil/presente-futuro-figura-administrador-fincas_11_837805003.html

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- ELDERECHO.COM. (Consultado en mayo 2017)
http://www.elderecho.com/actualidad/IV-estudio-global-morosidad-comunidades-propietarios-Espana_0_834750019.html
- elEconomista.es. Infoautónomos (Consultado en agosto 2017).
<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- EL MUNDO. Carlos Díaz (2015), Madrid. "La morosidad en las Comunidades de Propietarios disminuye por primera vez desde que empezó la crisis. (Consultado en mayo 2017).
<http://www.elmundo.es/economia/2016/10/03/57f274f9268e3e5f028b4614.html>
- Emprendedores. (Consultado en septiembre de 2017).
<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-crear-sociedad-limitada-sl>
- Fleitman, Jack (2000). "Negocios Exitosos". Mc. Graw Hill. (Consultado en mayo de 2017).
- GEASER S.L.P. (Consultado en junio 2017).
http://www.geaserslp.com/index_old.html
- GRUPO ESCOSA. (Consultado en junio 2017).
<http://www.grupoescosa.net/>
- Mediterráneo. Carlos Felipe (2017). "La profesionalización del sector de Administración de Fincas en España. (Consultado en junio 2017).
<http://www.mediterraneoglobal.es/detalle-noticia/la-profesionalizacion-del-sector-de-administracion-de-fincas-en-espana>

Plan de empresas y estudio de viabilidad de una Administración de Fincas

- Mediterráneo. (Consultado en junio 2017).
<https://www.mediterraneocomunidades.com/oficina/administracion-fincas-cartagena/>
- Página web Plan General Contable. (Consultado en julio 2017).
<http://www.plangeneralcontable.com/>
- TM5. (Consultado en junio 2017)
<http://www.agitm5.es/#>