



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**PLAN DE NEGOCIOS
CONSULTORÍA DE REFORMAS
OVER THE RIVER S.L.**

Alumna: Camboia, Jacinda Mariah

Tutora: Prof. Doctora M^a Carmen Ruiz Jiménez
Dpto: Organización de Empresas,
Marketing y Sociología

Septiembre, 2022

Abstract

Spain has been regarded as one of Europe's top destinations for holidays and for immigration. Even though COVID-19 placed a halt on rising sectors such as immigration, travel and home ownership and renovation, these sectors are proving to continue to grow and Spanish real estate is continuing to be a top demand from foreigners. While typically foreign homeowners have preferred to live in top touristic cities such as Málaga, Tenerife, etc. The rising costs are making it difficult for middle-class earners able to afford a home in these locations. However, by appealing to middle-class earners in the United States, Canada, and the United Kingdom about repopulating a rural city, Over the River S.L. allows potential homebuyers to accomplish their dreams of owning and renovating a home for an affordable price and they can enjoy making a positive difference to new local communities within Andalucía.

Índice

Índice	3
1. Introducción	5
1.1 Motivación, Objetivos y Justificación del TFM	5
2. Influencia y La Idea de Negocio	6
2.1. Despoblación	6
2.2. Idea de negocio	8
2.3. Forma Jurídica y tramitación para la puesta en marcha	10
2.3.1. Inscripción	11
3. Análisis Estratégico	11
3.1. Definición del sector de actividad	11
3.2. Análisis del entorno genérico, PESTEL	11
3.2.1. Factores Políticos	12
3.2.2. Factores Económicos	13
3.2.2.1. Perspectivas culturales y económicas de la propiedad de la vivienda en España	14
3.2.2.2. Propiedad de viviendas en el extranjero	17
3.2.2.3. Comparación de los costes de la vivienda entre Estados Unidos, Canadá y España	19
3.2.3. Factores Sociales	20
3.2.4. Factores Tecnológicos	22
3.2.4.1. Remote Work - Teletrabajo	22
3.2.5. Factores Ambientales	24
3.2.6. Factores Jurídico-legales	24
3.3. Análisis del entorno específico - Las cinco fuerzas de Porter	26
3.3.1. Amenaza de nuevos competidores	26
3.3.2. Rivalidad entre los competidores existentes	26
3.3.3. Poder de negociación de los clientes	27
3.3.4. Amenazas de productos y servicios sustitutivos	27
3.3.5. Poder de negociación de los proveedores	28
3.4. Análisis DAFO	28
4. Plan de Marketing	30
4.1. Marketing estratégico	31
4.2. Mercado objetivo	33
4.3. Proceso de clasificación de clientes	33

4.4. Estrategia de precios	34
4.5. Estrategia marketing digital	35
5. Plan de Operaciones	36
5.1. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios	36
5.2. Trayectoria del cliente	38
5.3. Localización y Ubicación	40
6. Organización y Recursos Humanos	41
6.1. Equipo emprendedor	41
6.2. Organigrama	42
6.3. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, agencias contratadas	44
6.4. Cálculo de costes de personal	46
7. Responsabilidad social corporativa	47
7.1. Crecimiento en valores comunitarios	48
7.2. Prácticas sostenibles	49
7.3. Comunicación transparente	49
8. Plan Económico-Financiero	50
8.1. Plan de inversión y financiación	50
8.2. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	52
8.3. Previsión de servicios consultoría	52
8.3.1. Previsión de servicios DIY	53
8.3.2. Previsión de servicios “A lil Extra”	55
8.3.2. Previsión de servicios “Worry-Free”	55
9. Análisis de La Viabilidad Económica	56
9.1. Cálculo de ratios	57
9.2. Análisis Rentabilidad	57
10. Conclusiones	59
Bibliografía	60
Figuras	66
Tablas	67
Annexos	68

1. Introducción

Las ideas y objetivos de la Máster de Administración de Empresas se establecen para demostrar que un estudiante es capaz de conectar la teoría y la práctica para realizar un análisis estratégico que ayude a una empresa a mantener una ventaja competitiva o aumentar su rentabilidad. Además, el estudiante del Máster en Administración de Empresas debe ser capaz de llevar a cabo un buen desempeño en varios sectores, los cuales se han trabajado en las diferentes materias estudiadas en la Universidad de Jaén; sectores empresariales como, por ejemplo: Marketing, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, Contabilidad, Dirección General, Entorno Económico, Gestión de Costes, etc. Al crear una empresa o implementar la puesta en marcha de una empresa se demuestra la comprensión y la capacidad de dominio de cada una de las asignaturas enumeradas anteriormente. Incluso en la sociedad de hoy en día, es imprescindible que los estudiantes de Administración de Empresas puedan analizar y comprender la importancia de la responsabilidad social del sector empresarial.

1.1 Motivación, Objetivos y Justificación del TFM

Buscando una idea en la que basar mi trabajo fin de máster, después de pensar profundamente en lo que me gustaría enfocar este trabajo y mis motivaciones y experiencias personales, opté por crear una empresa de consultoría relacionada con el traslado y las renovaciones internacionales. La motivación de este tema está relacionada con mis experiencias personales y con la observación de que muchas personas tienen dificultades para renovar sus casas o que experimentan desafíos al emigrar a España. Desafíos como las diferencias culturales, las barreras lingüísticas, los diferentes procedimientos gubernamentales, etc. Otra inspiración y motivación para la creación de mi negocio es ayudar a repoblar pueblos que se han visto afectados por este fenómeno actual, la despoblación rural, y el crecimiento de esa “España vacía”.

El objetivo principal de un plan de negocio es describir el entorno en el que se desarrollará la empresa y las acciones necesarias a llevar a cabo para ponerla en marcha, analizando, además, la viabilidad económica-financiera del proyecto en conjunto. Además, habrá un objetivo adicional relacionado con la gestión de la empresa de participación. Nuestro objetivo es proporcionar puestos de trabajo y trabajar con las comunidades a las que la gente quiera trasladarse.

A través de este proyecto, será posible alcanzar algunos objetivos:

- Crear valor para la empresa y para la comunidad
- Establecer un plan estratégico para la empresa y sus planes de acción.
- Determinar los puestos de trabajo necesarios y definir un plan de reclutamiento
- Estudiar las comunidades dentro de España, analizando las ciudades preferentes para los nuevos residentes e inmigrantes
- Analizar las oportunidades posibles de crecer para los pueblos

2. Influencia y La Idea de Negocio

2.1. Despoblación

Figura 1

Densidad de Población en Europa



Nota. Adaptado de *spain has a singularly low settlement density compared with the rest of europe*

[Gráfico] por Banco de España, 2011,

(https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Files/InfAnual_2020-Cap4-Box4.1.pdf)

Según la Cambridge University Press (s.f.), la despoblación es la reducción de la población de un pueblo, ciudad o zona. Casi todos los países han sido objeto de despoblación en algún momento, y actualmente los países siguen luchando por reducir la grave despoblación de muchos pueblos rurales. España es un país que está viendo crecer estas cifras de forma bastante excepcional (Pinilla

y Sáez, 2016). A los pueblos rurales les resulta más difícil seguir el ritmo y mantener una población suficiente, ya que las generaciones más jóvenes se marchan en busca de más oportunidades que no están disponibles para ellos en su pueblo natal. Esto también se ve agravado por el alto desempleo del que hablaremos más adelante en el capítulo 3. Lo que obliga a los ciudadanos a trasladarse a ciudades más grandes, como Madrid, Barcelona, Valencia, etc. En la figura 1, podemos ver la densidad de población en España en comparación con otros países europeos.

Sin embargo, el fenómeno de la despoblación ha sido estudiado con anterioridad, ya que es una cuestión social bien conocida (Rizzo, 2015). Como se menciona en "Territorios rurales en declive, transición y desaceleración en el sur de Italia: Characterization of Intrarural Divisions" los autores hablan de las consecuencias y las razones citadas para la despoblación. "El fenómeno de la despoblación en las regiones rurales no es nuevo. Este proceso ha sido impulsado por una importante reestructuración económica y social que ha tenido lugar, particularmente en Italia y en el sur de Europa, después de la Segunda Guerra Mundial" (Rizzo, 2015, p. 233).

Además de las evidencias citadas, existen numerosas investigaciones que confirman los factores económicos y sociales que invocan una reacción directa al proceso de despoblación (Pinilla y Sáez, 2016). Como se menciona en "La despoblación rural en España: Génesis de un problema y políticas innovadoras", se habla de que las zonas que más influyen en la despoblación suelen ser "...económicamente deprimidas, atrasadas o escasamente dinámicas en relación a otras zonas del mismo país" (Pinilla y Sáez, 2016 p. 2). En relación con lo anterior, debe entenderse que la despoblación forma parte de un ciclo mayor que habita en problemas posteriores para el entorno socioeconómico.

La despoblación también tiende a generar un círculo vicioso que se autoalimenta y que complica el futuro de las zonas que la sufren. Así se produce la pérdida de capital humano de los más emprendedores, afectando negativamente al dinamismo económico. Las decisiones de inversión o el espíritu empresarial se ven atenuados como consecuencia de las bajas expectativas existentes. En definitiva, el declive demográfico suele ir acompañado de un declive económico. (Pinilla y Sáez, 2016 p. 2-3)

Pinilla y Sáez (2016) también hablan de las dificultades para revertir el ciclo perjudicial que se había producido en algunas poblaciones y del fracaso de las políticas gubernamentales específicas que pretendían dotar de sistemas más eficaces y seguros a determinados territorios de España y de la falta general de políticas en relación con las Zonas de Escasa Afluencia (ZAE).

Sin embargo, si nuestra empresa es capaz de integrar con éxito a nuevos miembros de la comunidad en pueblos que se enfrentan a la extinción o a una grave pérdida de capital humano, podría ser posible encender nuevas perspectivas económicas creativas y contar con el apoyo del gobierno local.

2.2. Idea de negocio

Figura 2

Logo de Over the River S.L.



Una consultoría de gestión de proyectos de renovación e inmobiliarios, llamada Over the River S.L. El enfoque de la empresa consultora abarca tres áreas:

- Inmobiliario
- Renovación inmobiliaria
- Asistencia en la mudanza
- Gestión de proyectos de renovación
- Entrevistas a contratistas

El mercado previsto Over the River S.L. apuntará a personas que quieran mudarse a España pero carecen de conocimientos o experiencia, tanto en la compra, como renovación o mudanza. Nos centraremos en las casas que necesitan reparaciones o renovaciones antes de ser consideradas habitables, lo que ayudará a las personas que puedan tener un presupuesto reducido para mudarse al extranjero. Aunque nuestra sede está en Granada y tendremos más recursos de la zona de Granada, también trabajamos con clientes que quieran vivir en algún lugar fuera de Granada dentro de la región de Andalucía. El objetivo de nuestro negocio es ayudar a los clientes a encontrar casas que se ajusten a sus necesidades y presupuesto y ofrecer servicios asequibles para asegurar que sus reformas y compras de casas sean legales, seguras y se ejecuten con un calendario establecido. Al mostrar a los clientes de las casas más baratas en las comunidades más pequeñas en la necesidad de los residentes, tienen más flexibilidad en la creación de la casa que quieren por el precio que pueden pagar. Sin embargo, ya que nuestro enfoque es para los clientes ubicados fuera de España, nos aseguramos de que los constructores y contratistas están siguiendo el calendario del proyecto, la facturación de los clientes correctamente, y nos aseguramos de que el trabajo que se realiza es preciso y correcto. Además, ofrecemos servicios de traducción y conexiones con contratistas, electricistas o fontaneros que están dispuestos a ayudarles y a responder a cualquier pregunta que puedan tener antes de comenzar un proyecto de restauración de la casa por su cuenta.

Tabla 1

Características generales de Over the River S.L.

Sector	Consultoría
Actividad	Inmobiliaria, renovación y mudanzas
Códigos de CNAE	6832. Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria 4122. Construcción de edificios no residenciales
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Localización	Granada, España
	-Traducción -Gestoría y Notaría

Cartera de Servicios	-Reformas Integrales (Luz, Agua, etc) -Contratista de obras -Evaluación de la propiedad -Gestión de la propiedad
Clientes	Tipo de clientes: no residentes y en general personas mayores de edad
Equipos y maquinaria	Software, coches, mobiliario
Personal y estructura organizativa	cuatro socios
Herramientas de promoción	Página web y redes sociales, prensa
Inversión	90.000€

2.3. Forma Jurídica y tramitación para la puesta en marcha

A la hora de establecer nuestra forma jurídica para nuestro negocio, era importante que los socios se beneficiarían de ciertos factores legales en cuanto a la constitución de la empresa.

- Bajo coste inicial
- Flexibilidad y control en la gestión de la empresa
- Reducción de la responsabilidad en caso de insolvencia de la empresa
- Gestión más sencilla en cuanto a la burocracia
- Responsabilidad, derechos y riesgos compartidos.

Tras comparar las diferentes estructuras jurídicas empresariales en España, la opción de constituir una Sociedad Limitada (S.L.) cumplía con nuestros criterios deseados. La Sociedad Limitada se rige por el Real Decreto Legislativo (RDL) 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. A continuación se exponen algunos ejemplos de las diferentes leyes que afectan a nuestra empresa y que nos aportan beneficios.

Además, no se estipula que el titular de una S.L. requiera la nacionalidad española, sino que el domicilio de nuestro negocio esté situado en un territorio español para registrarse por la ley española. (Art. 8 RDL 1/2010).

Aunque todos los socios tienen los mismos derechos del 25% y comparten el capital y el riesgo, en nuestra situación, se requiere que haya un autónomo. Jacinda figurará como administradora de la empresa designada. Con una empresa, el socio autónomo puede fijar un salario y es posible deducirlo como gasto.

2.3.1. Inscripción

Para crear una empresa, hay que remitir la escritura de constitución al Registro Mercantil. Antes de que una empresa pueda hacer esto, debe tener tres documentos:

- Certificado Negativo de Nombre de Registro Mercantil Central
- Certificado de Capital Social en la cuenta bancaria de la empresa
- La escritura de constitución que se realiza ante un notario público (Art. 7 RDL 421/2015)

3. Análisis Estratégico

Este capítulo cubre el plan estratégico para entender el mercado y los competidores. Analizaremos los puntos significativos de éxito y debilidad de nuestro negocio que ayudarán a formular un plan estratégico para entrar y tener éxito en el mercado.

3.1. Definición del sector de actividad

El Códigos de CNAE define nuestra actividad como 6832 Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria y 4122 Construcción de edificios no residenciales.

3.2. Análisis del entorno genérico, PESTEL

PESTEL, es un acrónimo de inglés que significa **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **E**nvironmental, y **L**egal (traducción al español: Político, Económico, Social, Tecnológica, Ambiental, y Jurídico-legal). El propósito de esta herramienta es darnos una idea de cómo evaluar

el ambiente en el que se espera que opere nuestro negocio. Al utilizar este marco, podemos generar un plan estratégico de factores diferentes que puedan influir en nuestro entorno empresarial.

3.2.1. Factores Políticos

Los factores políticos pueden afectar en gran medida a un negocio en el sector inmobiliario y de la construcción. Sin embargo, este apartado podría ser el más grave, ya que hay más consecuencias directas para nuestro negocio. Es vital que la empresa esté preparada para cualquier situación potencial que pueda afectar a la base de mercado deseada. Si nos centramos en clientes más internacionales, hay varias situaciones que podrían obstaculizarnos, por ejemplo, los problemas de inmigración, la fiscalidad para los compradores de viviendas extranjeros y la aplicación de normas relativas a la renovación de viviendas, como situación en particular de la pandemia de COVID-19 que detuvo la inmigración para muchas personas en todo el mundo. Sin embargo, España vio números perjudiciales en lo que respecta a la migración detenida. Casi todos los países emitieron cierres de fronteras y restricciones de viaje (Somarribas y Sheridan, 2021). Nuestra empresa consultora tendría que estar preparada para un cierre repentino en caso de que se vuelva a presentar una situación similar.

Además, otro posible factor político sería el aumento de los impuestos para los propietarios de viviendas no residentes y el aumento de los impuestos sobre la propiedad. En la actualidad, el tipo general del impuesto sobre la renta para los no residentes es del 24%, o del 19% si la persona es ciudadano de la UE o del EEE según el Real Decreto Legislativo 3/2004, de 5 de marzo.

Las secuelas de la pandemia de COVID-19 pueden verse en prácticamente todos los sectores. Uno de los sectores que se ha visto bastante afectado por el COVID-19 ha sido el de la inmigración. Por primera vez, España ha sufrido su menor incremento interanual desde 2016. Según La Moncloa (2021), "A finales de 2020 residían en España 5.800.468 extranjeros, un 2% más que un año antes, frente a un crecimiento acumulado en los últimos diez años del 19%."

Si observamos los datos anteriores a la COVID-19, en 2019, España fue uno de los tres países que registró un mayor porcentaje de inmigración, con un 18%, frente a Alemania, con un 21%, y Francia, con un 9% (Eurostat, p. 16, 2021).

Además, hay que tener en cuenta que la finalización del Brexit en 2021, que es otro componente a tener en cuenta para la potencial disminución de la inmigración de los nacionales del Reino Unido, que constituyen una parte considerable de nuestro mercado previsto. El resultado del Brexit también complica aún más a los potenciales clientes de Over the River S.L. si desean vivir en España a tiempo completo.

3.2.2. Factores Económicos

Los factores económicos importantes que pueden afectar a nuestro negocio y a otros negocios son cuestiones comunes como la recesión, la inflación, el desempleo, los salarios de los trabajadores y los tipos de cambio. Como se ha mencionado anteriormente, España se enfrenta a una elevada tasa de desempleo desde hace varios años (Banco Mundial, s. f.-a). Dado que nuestro objetivo es utilizar constructores españoles, esto nos ayudará, ya que existe una oferta suficiente de trabajadores. Sin embargo, España se enfrenta actualmente a una alta inflación y hay datos que apoyan una posible recesión en breve. En la tabla 2 podemos ver los porcentajes de PIB e inflación previstos para España y, a continuación, en la tabla 3, las perspectivas de crecimiento previstas para otros países.

Tabla 2

Perspectivas del PIB y la inflación, España

Indicators	2020	2021	2022	2023
GDP growth (% , yoy)	-10,8	5,1	4,0	2,1
Inflation (% , yoy)	-0,3	3,0	8,1	3,4

Nota. Adaptado de *Economic forecast for Spain*, European Commission, 2022. (https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/spain/economic-forecast-spain_es)

La inflación elevada provocará un aumento de los salarios de los constructores y trabajadores, lo que podría hacer que España fuera menos deseada por nuestra clientela. Además, asistiremos a un fuerte aumento de los costes de los bienes de consumo y de la construcción, lo que también incrementará los costes generales para cualquier cliente potencial que desee renovar su vivienda.

Tabla 3

Últimas proyecciones crecimiento de Perspectivas de la economía mundial

(PIB real, variación porcentual anual)	PROYECCIONES		
	2021	2022	2023
Producto mundial	6,1	3,2	2,9
Economías avanzadas	5,2	2,5	1,4
Estados Unidos	5,7	2,3	1,0
Zona del euro	5,4	2,6	1,2
Alemania	2,9	1,2	0,8
Francia	6,8	2,3	1,0
Italia	6,6	3,0	0,7
España	5,1	4,0	2,0
Japón	1,7	1,7	1,7
Reino Unido	7,4	3,2	0,5
Canadá	4,5	3,4	1,8
Otras economías avanzadas	5,1	2,9	2,7

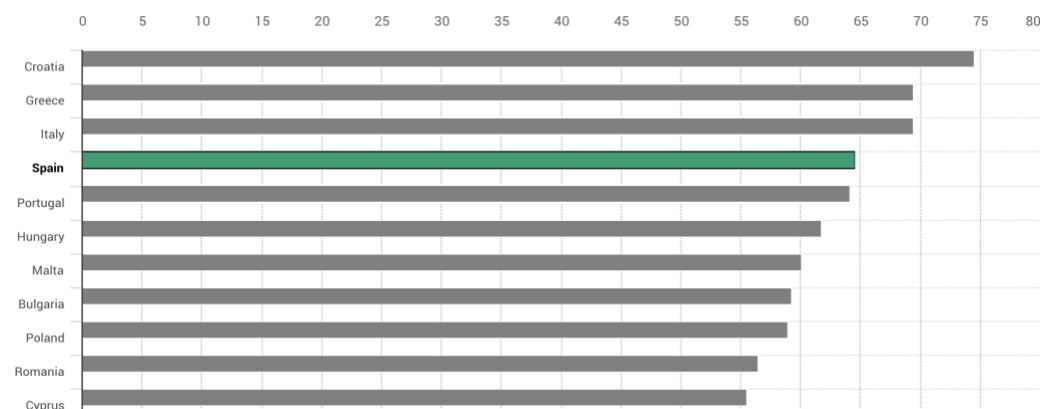
Nota. Adaptado de *Últimas proyecciones crecimiento de Perspectivas de la economía mundial* [Gráfico] International Monetary Fund, 2022.

(<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/07/26/world-economic-outlook-update-july-2022#:~:text=The%20baseline%20forecast%20is%20for,April%202022%20World%20Economic%20Outlook.>)

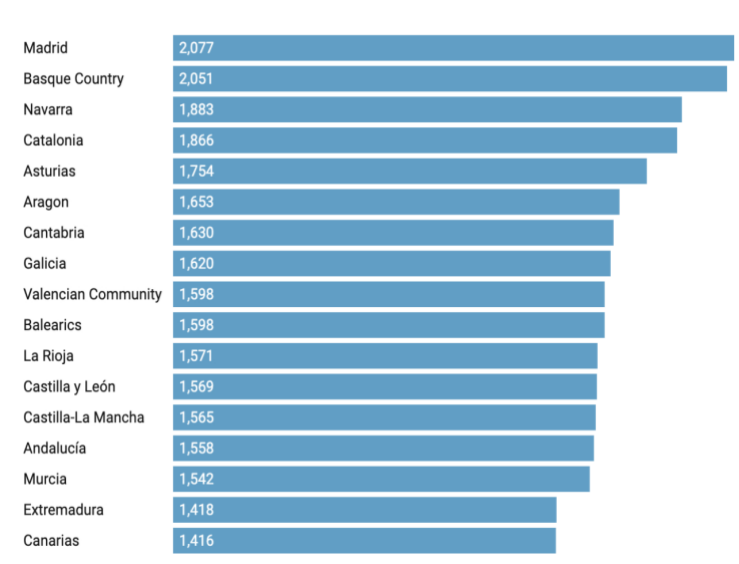
3.2.2.1. Perspectivas culturales y económicas de la propiedad de la vivienda en España

A menudo se ha informado de que los jóvenes tienen dificultades en comparación con las generaciones anteriores a la hora de comprar una vivienda. Históricamente, España ha sido uno de los países de la UE con mayor número de jóvenes que viven en casa. Lo que podemos ver en la figura 3 que muestra los países con mayores porcentajes de jóvenes viviendo con sus padres.

El salario mínimo actual para un trabajador a tiempo completo en España es de 1.166€ (Unión Europea, 2022). Sin embargo, según los datos de 2019, el salario medio anual fue de 26.939,88€ (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2019). Si bien este salario nacional puede considerarse como un salario aceptable para una persona soltera que posiblemente viva en Madrid, es necesario tener en cuenta que las personas con altos ingresos en España pueden sesgar y, de esa manera, aumentar el salario medio anual. En la figura 4 se desglosa el salario medio mensual por regiones.

Figura 3*Jóvenes de 18 a 34 años que viven con sus padres 2018 (%)*

Nota. Adaptado de *Share of young adults aged 18-34 living with their parents by age and sex - EU-SILC survey* de Eurostat, 2022. (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m/default/bar?lang=en).

Figura 4*Sueldos medios en España en 2021*

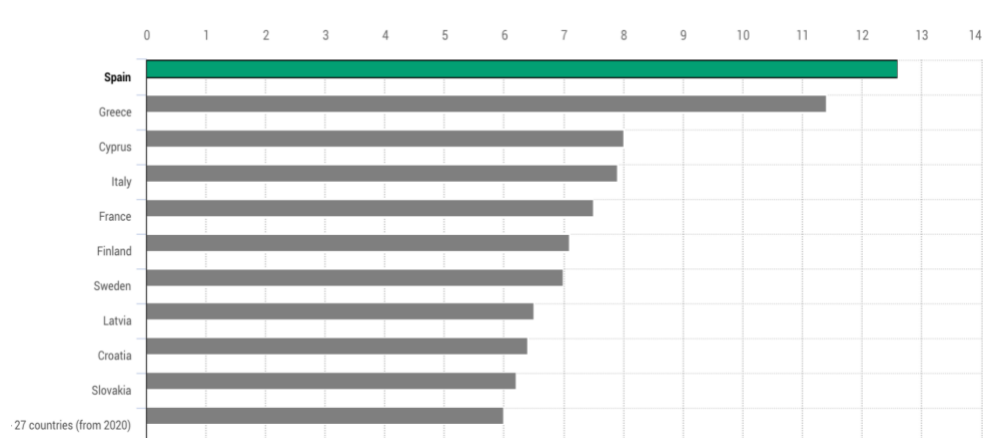
Nota. Adaptado de *Average Salaries in Spain in 2021* de The Local, 2022. (<https://www.thelocal.es/20220712/what-are-the-average-salaries-in-each-region-of-spain/>).

Como se puede ver, Andalucía es una de las cuatro con salarios más bajos dentro de España. Los bajos salarios y el alto nivel de desempleo pueden influir en las dificultades económicas de un país y reducir la capacidad de adquirir una vivienda a una edad temprana. Sin embargo, los bajos salarios y el elevado desempleo pueden jugar a nuestro favor. Over the River S.L. puede asociarse con contratistas, fontaneros, electricistas, etc. y ayudarles a asociarse con nuestros clientes. Además, los clientes que buscan comprar una casa en España.

Cabe destacar que España se ha enfrentado durante años a un alto nivel de desempleo, en comparación con otros países de la Unión Europea. La tasa de desempleo de julio de 2022 para España fue del 12,6%, lo que la convierte en la más alta de la Unión Europea (Eurostat, 2022).

Figura 5

Desempleo por sexo y edad Julio de 2022



Aviso. valores totales de hombres y mujeres y de todas las edades, ajustados estacionalmente, julio 2022
Nota. Adaptado de *Unemployment by sex and age – monthly data*, de European Union, 2022. Eurostat. (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m/default/bar?lang=en).

En conclusión, es comprensible que a los jóvenes españoles les cueste salir del hogar familiar y busquen refugio con ellos como medio de apoyo económico. Además, los datos proporcionados por Hofstede Insights mencionan que España forma parte de una cultura colectivista lo que ayuda a reforzar la sigma de que las personas se desenvuelven mejor como grupo que como individuo. Si examinamos más a fondo los rasgos culturales de España, los españoles ocupan un lugar destacado en la categoría de evitación de la incertidumbre (Hofstede Insights, s.f.). Hofstede Insights es una empresa líder en asesoramiento cultural global. Sus conocimientos se centran en la

gestión intercultural, los conocimientos de los consumidores y la cultura organizativa para las empresas que desean participar en actividades comerciales en diferentes países. Dado que Over the River S.L. trabajará con diferentes nacionalidades y conectará a los extranjeros con las comunidades españolas, es importante que podamos educar a nuestros clientes sobre la cultura de aquí. Además, es importante que entendamos el trasfondo cultural de nuestros clientes para asegurar que haya una comunicación adecuada y respeto.

A los países que se sitúan en una posición alta en esta categoría les gusta haber evitado el estrés. Esta comprensión es importante, ya que será fundamental para entender esto cuando discutamos más adelante en este documento las asociaciones en las que pretendemos embarcarnos con las ciudades y los ciudadanos españoles.

3.2.2.2. Propiedad de viviendas en el extranjero

Así, en base a los datos de 2018, se ha producido un aumento sustancial de la compra de viviendas por parte de extranjeros. En base a un análisis sectorial de Garriga (2019), ha habido 65.300 viviendas compradas por extranjeros en 2018, un 12,6% del total de viviendas compradas. También se observa que, en este estudio, a pesar del Brexit, éste no ha disminuido la compra de segunda vivienda en España por parte de británicos. Los datos de este análisis sectorial avalan que existe un mercado con un crecimiento sostenido en los próximos años y que España seguirá siendo un destino de viaje y un objetivo popular para la compra de segunda vivienda o vivienda vacacional (2019). La figura 6 destaca el aumento anual de extranjeros que compran una vivienda en España.

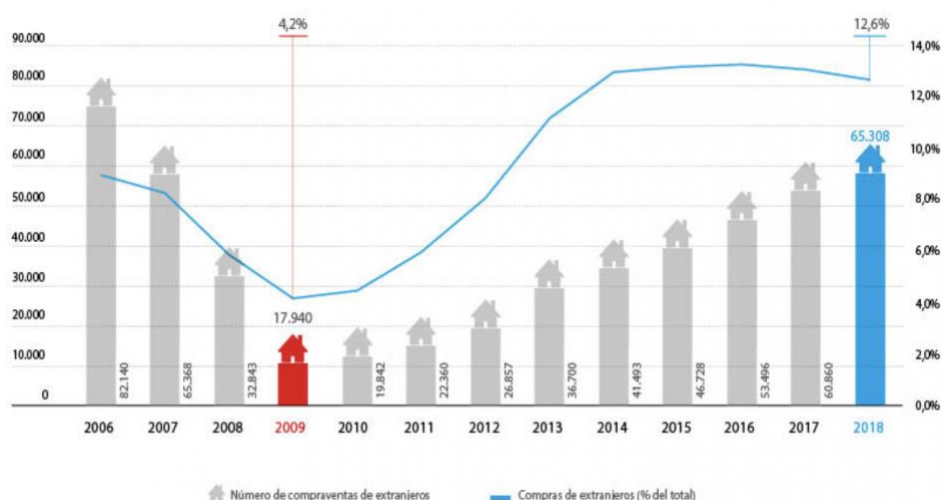
Como vemos en la figura 7, no se menciona la compra de viviendas por parte de extranjeros de Estados Unidos o Canadá, los cuales son los dos mercados a los que se dirige Over the River S.L. La razón principal es la dificultad de la inmigración para los no comunitarios, así como la ubicación mucho más lejana que para el mercado del Reino Unido. Sin embargo, dado el aumento de los costes de la vivienda y el incremento del trabajo a distancia, nuestro objetivo es abrir una nueva posibilidad para los clientes situados en Norteamérica.

Los clientes que deseen trasladarse a España y que no sean nacionales de la UE pueden utilizar la propiedad de su vivienda en España para solicitar un visado de residencia que les permita emigrar

legalmente a España. Sin embargo, este visado, conocido como visado de inversor, estipula que los bienes inmuebles libres de cargas por un mínimo de 500.000€ (Gobierno de España, 2022). Hay otras estipulaciones que se incluyen y que pueden ser elaboradas más a fondo con los clientes que deseen utilizar esta opción

Figura 6

Las compras de vivienda por parte de extranjeros



Aviso. A partir de datos del Colegio de Registradores Nota. Adaptado de *Las compras de vivienda por parte de extranjeros crecen ininterrumpidamente desde 2009* [Gráfico], por Garriga, J. M., 2019, (<https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/inmobiliario/auge-compras-vivienda-parte-extranjeros-espana>). CaixaBank Research.

Figura 7

Porcentaje de propietarios de viviendas en España por nacionalidad

Reino Unido										15,5%										
Alemania					7,5%		Francia					7,4%								
Bélgica				6,3%			Suecia			5,8%		Italia			5,4%					
Rumania				5,4%			Marruecos			4,8%		China			3,9%		Rusia		2,9%	
Países Bajos		Noruega		Ucrania		Polonia		Argelia		Irlanda		Bulgaria		Suiza		Dinamarca				
2,7%		2,0%		1,6%		1,5%		1,3%		1,3%		1,1%		1,0%		1,0%				
Resto países																21,6%				

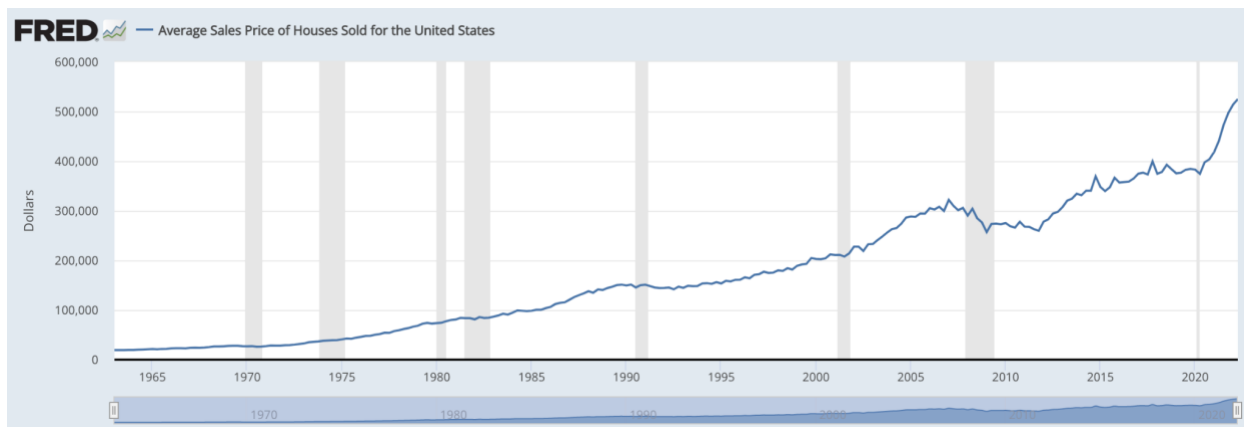
Aviso. Data de 2018, datos del Colegio de Registradores *Nota.* Tomando de *Las compras de vivienda por parte de extranjeros crecen ininterrumpidamente desde 2009* [Gráfico] por Garriga, J. M., 2019, (<https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/inmobiliario/auge-compras-vivienda-parte-extranjeros-espana>). CaixaBank Research

3.2.2.3. Comparación de los costes de la vivienda entre Estados Unidos, Canadá y España

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el porcentaje de propietarios de viviendas en España por parte de canadienses y estadounidenses es extremadamente bajo en comparación con otras nacionalidades. Sin embargo, "Over the River S.L." pretende combatir esto utilizando el aumento del trabajo a distancia para atender a un mercado potencial. Debido a la crisis del mercado de la vivienda en ambos países, las posibilidades de que estadounidenses y canadienses puedan ser propietarios de una vivienda en sus respectivos países están alcanzando mínimos históricos.

Figura 8

Precio medio de venta de las viviendas vendidas en Estados Unidos



Aviso. La moneda es el dólar estadounidense *Nota.* Adaptado de *Average Sales Price of Houses Sold for the United States*, de Federal Reserve Bank of St. Louis, 2022. (<https://fred.stlouisfed.org/series/ASPUS>).

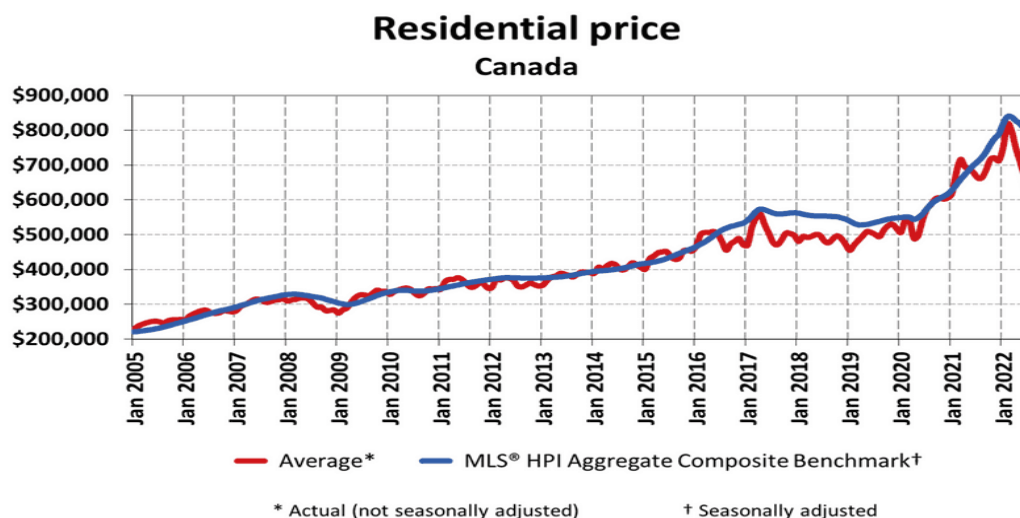
En las figuras 7 y 8, ambos países están alcanzando máximos históricos en cuanto a las viviendas que cuestan más de 450.000€¹. Sin embargo, el salario medio de ambos países no ha aumentado lo suficientemente rápido como para que los ciudadanos puedan adquirir una vivienda. La renta media de los hogares en Estados Unidos para el año 2020 era de 67.521€ (US Census Bureau, 2022) y de 66.867€ respectivamente para Canadá (Government of Canada, 2023). Por su parte, el

¹ el tipo de cambio utilizado para este trabajo fin de máster es el tipo de cambio actual de USD/Euro y CAD/Euro al 30 de agosto, que es 1 USD/1 Euro y 1 CAD/.76 Euro respectivamente.

precio medio de la vivienda en España se sitúa en torno a los 150.750€ en el cuarto trimestre de 2020 (The Local, 2021). Además, si los clientes se centran en la compra de propiedades en ciudades más pequeñas o en propiedades que necesitan ser renovadas, podrían adquirir viviendas mucho más baratas que el precio medio de la vivienda en España. Ser propietario de una vivienda puede considerarse una posibilidad fiscal en España en comparación con los países de origen de los clientes, en función de sus salarios y su patrimonio neto.

Figura 9

Precio medio de la vivienda Canadá



Source: The Canadian Real Estate Association

Aviso. La moneda es el dólar canadiense *Nota.* Adaptado de Residential Price-Canada de the Canadian Real Estate Association, 2022. (<https://stats.crea.ca/en-ca/>).

3.2.3. Factores Sociales

Como se ha mencionado en el apartado relativo a la despoblación, el fenómeno de la despoblación es una cuestión social (Rizzo, 2015). Las necesidades sociales del cliente determinan qué zona elegirán para llevar a cabo una posible compra. Es comprensible que la compra de una vivienda, independientemente del precio, sea un hito sustancial en la vida de la mayoría de las personas. Un factor principal clave para nuestros clientes será la forma en que la ciudad rural satisfaga sus demandas sociales. En un estudio que investigó los requisitos de reubicación de vivienda de los adultos mayores sin discapacidades cognitivas, se encontraron los siguientes factores sociales que influirían en sus decisiones con respecto a la reubicación (Roy et al., 2018).

- Proximidad de la familia
- Red social
- Opinión de los profesionales de la salud
- Actividades sociales

No obstante, hay que tener en cuenta que este estudio sirve para proporcionarnos un marco general para comprender a un grupo potencial de clientes. El trabajo realizado en esta investigación no ha explorado la posibilidad de que una generación mayor se desplace al extranjero, sino que se ha centrado en las mudanzas nacionales.

A pesar de ello, la información extraída de las pruebas aportadas por este estudio nos permite formular posibles preguntas que determinen qué ciudades encajan mejor. Por ejemplo, si uno de nuestros clientes es una pareja mayor, algunos de los requisitos que tendrán son:

- ¿Hay algún hospital cerca? ¿Cómo es la calidad de la atención?
- ¿Tendré acceso a farmacias o a posibles equipos médicos?
- ¿Hay actividades?
- Facilidad de movilidad dentro de la ciudad.

Sin embargo, debido a la epidemia de COVID-19, se ha producido un gran aumento de la demanda de trabajo a distancia (Wang et al., 2021). Los clientes más jóvenes, que trabajan a distancia, podrían aceptar mejor la idea de vivir en un pueblo pequeño, siempre que exista la infraestructura necesaria para soportar los servicios de comunicación e Internet de alta velocidad. También podría verse como algo positivo para las parejas que quieren formar una familia en estas zonas debido al menor coste de la vida.

Además, otros factores de esta categoría que hay que tener en cuenta son las diferentes generaciones de clientes, que influirán mucho en su decisión de trasladarse a una ciudad más pequeña con menos servicios. Es posible que las generaciones más jóvenes quieran estar más cerca de una ciudad más grande, sobre todo si están pensando en utilizar su propiedad como vivienda de

alquiler. Otro factor a tener en cuenta serán las familias, que darán mucha importancia a las escuelas cercanas, a las actividades familiares y, por supuesto, a los servicios médicos.

3.2.4. Factores Tecnológicos

En el sector en el que nos movemos, el de la consultoría inmobiliaria, de reformas y de inmigración, no hay demasiados procesos tecnológicos que puedan entorpecer los posibles proyectos en los que nos embarquemos. La mayor parte de nuestra tecnología sería cualquier software de gestión de oficinas o de gestión de relaciones con los clientes. Procesos como la gestión de citas se automatizarán. Sin embargo, con la constante evolución de Internet y la creación de nuevos sitios web que permiten a las personas ser más independientes, es posible que se creen sitios web que ofrezcan asesoramiento sobre inmigración de forma gratuita o consejos sobre renovación. Actualmente, Youtube permitiría a los clientes aprender a realizar proyectos de bricolaje sin la ayuda de un contratista o de un servicio adicional por el que tendrían que pagar.

Para profundizar en qué factores tecnológicos, los cuales podrían afectar a nuestro negocio, es importante destacar a los clientes que quisieran tener internet de fibra óptica de alta velocidad o servicio 5G. Sería importante encontrar ciudades que pudieran satisfacer esta demanda o que estuvieran en proceso de implementar tecnologías comunicativas superiores. España se encuentra actualmente en el punto de mira con respecto a las "Smart Cities" en su Plan Nacional de Territorios Inteligentes (Orejon-Sanchez et al., 2022).

Además, los clientes más jóvenes, que trabajan a distancia, podrían aceptar mejor la idea de vivir en un pueblo pequeño, siempre que exista la infraestructura necesaria para soportar los servicios de comunicación e Internet de alta velocidad.

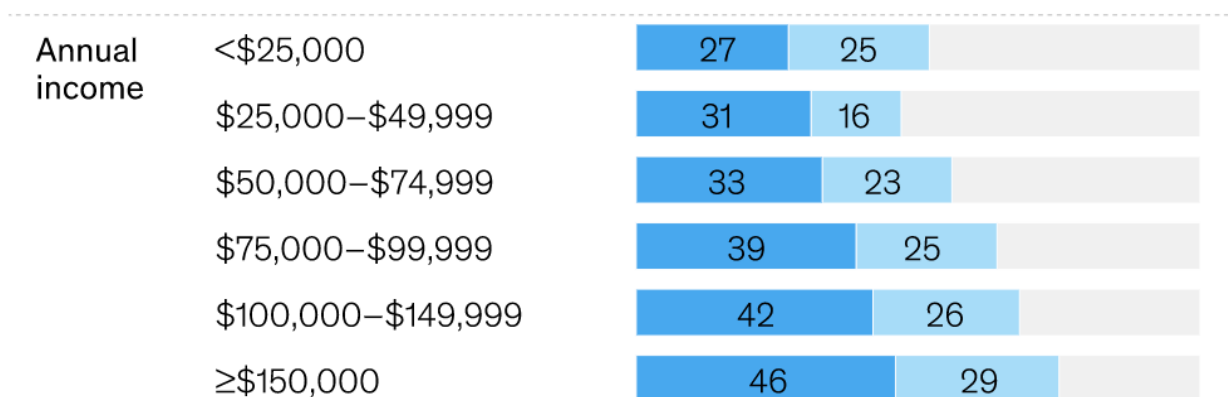
3.2.4.1. Remote Work - Teletrabajo

En gran parte debido a la pandemia del COVID-19, el trabajo a distancia se ha convertido en una nueva normalidad como opción laboral (Wang et al., 2021). De hecho, en un estudio realizado por McKinsey, (2022), los estadounidenses han mostrado una fuerte preferencia por mantener el trabajo a distancia como opción de cara al futuro. El estudio preguntó a los participantes que tenían opciones de trabajo a distancia de su empleador y si tenían opciones de trabajo a distancia y la

flexibilidad que tenían con él. También se descubrió que, de los 13.896 encuestados, había un número significativo de personas con altos ingresos que disponían de una opción de trabajo a distancia a tiempo completo o parcial (2022).

Figura 10

Disponibilidad de trabajo a distancia tiempo completo o parcial



Aviso. Participantes estadounidenses. *Nota.* Tomado de McKinsey, 2022.

Desde que se convirtió en una nueva normalidad de trabajo, no parece que el trabajo a distancia vaya a desaparecer pronto. Varias grandes empresas, concretamente del sector tecnológico, han comprobado que el trabajo a distancia tiene éxito y han mantenido la política de la empresa para el futuro inmediato (Gifford, 2022). Además del estudio de McKinsey, que se centró en los empleados estadounidenses, ha habido varios estudios que han trasladado el foco a los empleados del Reino Unido, que también están muy a favor del trabajo a distancia (Gifford, 2022).

Otra ventaja del trabajo a distancia es la mayor flexibilidad en su residencia permanente o incluso temporal durante unos meses. Los empleados no están restringidos a ciertos factores geográficos, concedidos no especificados en su contrato de trabajo o a cualquier cuestión de su vida personal. Al permitir que los empleados vivan en ciudades más pequeñas, un estudio de Barrero J.M et al., (2021) afirma que "el cambio a la WFH² reducirá directamente el gasto en los centros de las principales ciudades en al menos un 5-10% en relación con la situación anterior a la pandemia".

² WFH - significa en inglés Work From Home, trabajo desde casa

3.2.5. Factores Ambientales

Si bien España ha sido deseada como destino vacacional de primer orden (Banco Mundial, s. f.-b), el reciente aumento de las temperaturas en verano, que alcanzan hasta los 42 grados centígrados, podría crear problemas con los clientes que desean vivir en ciudades alejadas de la playa o el lago, propiedades sin piscina o que simplemente no desean vivir en un clima caluroso. Además, una temperatura tan extrema podría provocar retrasos en las reformas, ya que habría que asegurarse de que los contratistas no estén sometidos a condiciones de trabajo peligrosas. Sin embargo, a pesar de esto, sería posible aprovechar el elevado número de días de sol que tiene España y promover la energía renovable a través de paneles solares. Esto también ayudaría a reducir el elevado coste de la electricidad (Daus et al., 2019).

3.2.6. Factores Jurídico-legales

En cuanto a las obras, tanto menores como mayores, podemos observar que presenta una cierta complejidad ya que cada municipio tiene su propia normativa. No obstante, nos centraremos en los detalles más comunes sobre estos:

Sobre el concepto de obras menores podemos comentar que éste presenta un problema dado a la gran ambigüedad sobre el concepto de “obra menor”. Aunque la competencia sobre éste se trata a nivel municipal, las comunidades autónomas son las responsables de definir en qué consiste, describiéndola como “técnicas sencillas y que apenas conllevan dificultad” (Defensor del pueblo, 2015). Es debido a esto a que su coste se presupone muy reducido, además de no esperar ninguna modificación en el inmueble más que en el aspecto decorativo (obras de escayola, etc).

También cabe destacar la Ley de Propiedad Horizontal, 1960 (Gobierno de España, 2022), la cual aclara que es obligación del propietario informar al presidente de la comunidad de la ejecución de una obra en el interior de su vivienda. De la siguiente manera, la comunidad se asegura de que no se van a alterar elementos comunes (por ejemplo, tirar un muro de carga o una viga).

Sobre los trámites para adquirir este permiso de obra menores, los inconvenientes más comunes surgen por los largos trámites burocráticos que se deben de llevar a cabo (tasas requeridas, informe

técnico, informe jurídico, esperar al estudio de estos documentos lo que supone una espera para el inicio de la remodelación, etc).

La parte que agiliza bastante el trámite es que no exige que tengas desarrollado un proyecto, al contrario de la realización de obras mayores, ya que éstas afectan o impactan a los elementos comunes del edificio, por lo que debe de realizarse un proyecto calificado para solicitar la licencia (Martínez Rodríguez, 2014).

En cuanto a los vecinos, como hemos descrito antes, el artículo 7.1 de la Ley de Propiedad Horizontal expresa que se debe de “dar cuenta” sobre las obras que van a iniciarse, en gesto a la buena convivencia y en las molestias que éstas suelen implicar. Esto cambia con las obras mayores, ya que al modificar elementos comunes (fachada, vigas, pilares, etc), sí que se tiene que dar el visto bueno por parte de la comunidad para llevar a cabo dichas modificaciones (Gobierno de España, 2022).

Para la solicitud de estos permisos, deberemos de acudir al ayuntamiento, aunque como hemos comentado antes, la documentación a entregar variará de acuerdo a la localidad. Además, los gastos se consideran mucho más elevados cuando se compra una propiedad en el extranjero, que se rige por leyes diferentes y estructuras urbanas o rurales distintas.

En los últimos años, los extranjeros, a sabiendas o no, han adquirido viviendas ilegales en España. Sin ser conscientes de las ramificaciones de esto, los propietarios extranjeros se encontraron con que debido al hecho de que sus propiedades eran consideradas ilegales, esto les prohibía realizar cualquier trabajo en la casa, ya que no podían acceder a los permisos necesarios. La legislación española ha etiquetado estas viviendas como Asimilado Fuera de Ordenación, también conocido como AFO que se trata en el Decreto-ley 3/2019, de 24 de septiembre, de medidas urgentes para la adecuación ambiental y territorial de las edificaciones irregulares en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Este decreto fue aprobado como resultado del nivel abrumador de los propietarios de AFO.

Los clientes procedentes de países no pertenecientes a la UE o al EEE tendrán gastos adicionales en relación con las leyes de inmigración y la fiscalidad, lo que se ha comentado en el apartado 3.2.1. El cliente debe obtener la documentación necesaria para permanecer en España durante más de tres meses y tener en cuenta los riesgos de dejar una vivienda sin vigilancia durante meses. Además, es necesario que el cliente entienda las diferentes leyes y procedimientos para su vivienda en caso de que quiera alquilarla como casa de vacaciones o AirBNB o para inquilinos de larga duración.

3.3. Análisis del entorno específico - Las cinco fuerzas de Porter

Creadas por Michael Porter, las cinco fuerzas de Porter se consideran una herramienta estándar para el análisis estratégico de examinar la cantidad y la fuerza de los competidores dentro de su sector empresarial.

3.3.1. Amenaza de nuevos competidores

Al analizar la amenaza de nuevos competidores, es algo que podría afectar significativamente a nuestro negocio. La barrera de entrada al mercado es baja, ya que requiere bajos costes de puesta en marcha y no existe una tecnología, equipamiento o producto significativo que disuade a posibles nuevos rivales.

3.3.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente, hay una cantidad considerable de competidores existentes. Se puede encontrar sitios que ofrecen listados de viviendas de bajo coste con conexiones con los relatores y que tratan de atender a los clientes internacionales que tienen un presupuesto específico para comprar una vivienda en el extranjero. Su modelo de negocio consiste en ofrecer una lista de viviendas de menos de 100.000€ por una suscripción mensual. Sin embargo, no tienen los mismos servicios como, por ejemplo, servicios de traducción, transporte a las propiedades, consultoría de renovación, etc. Sin embargo, en la actualidad no hay competidores en Granada que ofrezcan una conexión con contratistas locales fiables que supervisen y proporcionen traducción durante todo el proceso.

Los competidores que prevalecen en este negocio se centran principalmente en las grandes ciudades, como Málaga. No se centran en la repoblación de pequeños pueblos ni en el establecimiento de una sólida red de telecomunicaciones en propiedades rurales. No hay una gran diversidad entre nuestros competidores, lo que nos da una ventaja. Sin embargo, nuestros competidores tienen experiencia y llevan mucho tiempo en el sector y ya han superado sus curvas de aprendizaje. Las barreras para salir del mercado son bajas y la empresa no necesita comprar o vender equipos especializados o activos ilíquidos.

3.3.3. Poder de negociación de los clientes

Nuestros clientes serán personas que quieran mudarse a España, a comunidades más pequeñas, para tener la posibilidad de renovar y crear por un precio asequible. Sin embargo, no están familiarizados con las leyes inmobiliarias o de construcción locales, con las dificultades con el idioma local o encontrar un contratista confiable. Dado que nos dirigimos a clientes con un presupuesto limitado, es importante que nuestros clientes entiendan que nuestros precios son más baratos que los de los competidores con más servicios y orientación al cliente, y que comprendan que en el sector inmobiliario y de la renovación de viviendas, los precios de los materiales y de los contratistas se fijan debido a factores que escapan al control de nuestro negocio, lo que crea una gran sensibilidad al precio. Sin embargo, como nuestra empresa también atiende a clientes que desean reducir sus costes y posiblemente realizar proyectos por su cuenta, podemos ofrecerles este servicio y nuestra empresa no corre el riesgo de una amenaza de impago, al ofrecer la idea de pago por adelantado o a plazos, del que nuestra empresa es capaz de sacar provecho de ello. Esto también nos permite mitigar la amenaza de concentración de compradores, ya que Over the River S.L. tiene previsto atraer a clientes de distintos tamaños y disfrutar de pedidos de distintos tamaños de clientes.

3.3.4. Amenazas de productos y servicios sustitutivos

Como se ha mencionado anteriormente, debemos estar preparados para cualquier sitio web o aplicación que pueda tomar nuestros servicios y simplificarlos hasta el punto de que los clientes puedan pagar una cuota mensual, o por adelantado, para recibir información o asesoramiento sobre su situación. Cualquier sitio o aplicación que pueda proporcionar información para que los clientes ahorren costes o encuentren la información por sí mismos, podría suponer una amenaza para

nuestro negocio. Además, si hay traductores de bajo presupuesto o aplicaciones que tienen un código de IA de traducción fantástico, también podría afectarnos.

3.3.5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en nuestra línea de trabajo son: Contratistas, constructores, fontaneros, electricistas y cualquier otro trabajo necesario para la renovación y construcción de viviendas. Además, la ciudad local que posee las propiedades, los agentes inmobiliarios y los propietarios de viviendas que desean venderlas también pueden considerarse proveedores a efectos de análisis. El poder de negociación de los proveedores puede considerarse relativamente bajo. En Granada, se tiene acceso a una red de trabajadores de reformas del hogar, así como a la Sociedad Laborales que nos permiten estar en contacto con otros proveedores. Además, dado que hay una alta tasa de desempleo en España, Over the River S.L. tiene flexibilidad para elegir y recomendar diferentes trabajadores para nuestros clientes. Esto también añade valor a nuestros proveedores, dándonos una ventaja. Además, si bien existe cierto grado de flexibilidad a la hora de elegir dónde pueden nuestros clientes comprar los suministros para su proyecto de mejora del hogar, los costes directos de los materiales pueden aumentar (debido a factores macroeconómicos), pero existen diferentes lugares donde comprar los materiales.

Si observamos el poder de negociación de los proveedores con respecto a los agentes inmobiliarios, los propietarios de viviendas y las propiedades de la comunidad local, esta amenaza puede ser alta o baja en función del estado actual del mercado inmobiliario. Si la demanda de viviendas y propiedades es muy alta y la oferta es baja, nuestros clientes pueden tener que gastar más en el coste inicial de adquisición de la propiedad, especialmente si hay otras ofertas para la misma propiedad.

3.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estándar utilizada en la estrategia empresarial para ayudar a una empresa a ver los factores externos e internos. Los factores internos, puntos fuertes y débiles, nos permiten destacar nuestras ventajas y ser conscientes de nuestras debilidades. En la figura 11, nuestros puntos fuertes se centran en el apoyo a la comunidad y la flexibilidad del servicio con nuestros clientes. Por el momento, nuestros competidores no tienen una fuerte presencia online ni

anuncian planes de flexibilidad para la gestión de proyectos de renovación de viviendas. Over the River S.L. tiene esta ventaja y ofrece a los clientes preocupados por su presupuesto flexibilidad cuando las renovaciones del hogar comienzan a sumar.

Sin embargo, nuestros competidores ya están instalados. Ya han establecido conexiones en este sector y han creado una fuerte red de confianza y testimonios de los consumidores, lo cual es esencial en la industria de la renovación del hogar. Para combatir esto, nuestro factor externo, las oportunidades, nos proporciona un área para establecer una ventaja competitiva. No hay consultores de reformas que atraigan estratégicamente a los consumidores centrados en el presupuesto, ni a los estadounidenses o canadienses, ni a los trabajadores a distancia. No obstante, cabe mencionar que nuestros competidores se presentan como consultores de habla inglesa y ofrecen servicios en alemán o francés. Con esta información, no hay que suponer que sólo trabajan con clientes del Reino Unido.

Por último, será importante que nuestra empresa se prepare financieramente para posibles situaciones relacionadas con las competencias legales y gubernamentales, ya que son importantes y pueden ser perjudiciales para nuestra empresa y nuestros clientes. A medida que Over the River S.L. se expande, es clave que sigamos explorando otras fuentes de ingresos y creación de productos. Además, esto también nos ayudará si los costes directos de los materiales siguen aumentando en los próximos años y nuestros clientes encuentran más valor en la compra de una vivienda que no necesita una renovación menor o mayor.

Figura 11*Análisis DAFO*

4. Plan de Marketing

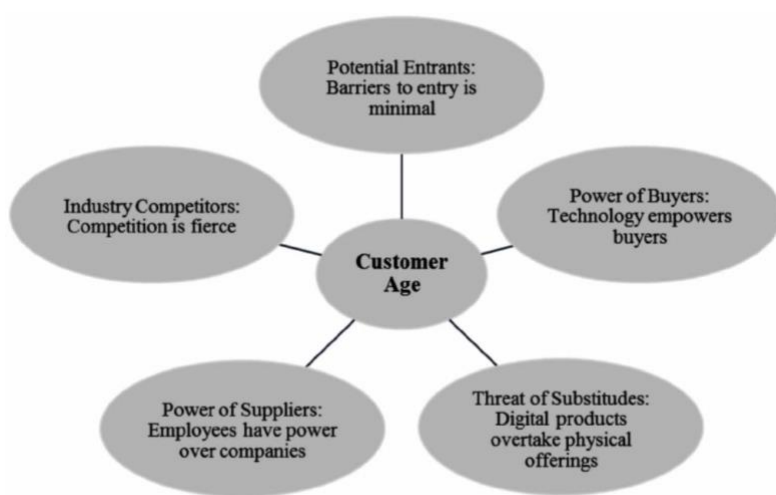
La importancia del marketing en el mundo actual puede determinar, en mercados altamente competitivos, qué producto tendrá éxito (Nasir, 2015). No es ningún secreto que las estrategias de marketing han implicado enormemente desde los estudios de los consumidores hasta la difusión estratégica en las redes sociales y la publicidad (Nasir, 2015). Como se ha indicado en el anterior análisis interno y externo, nuestra empresa está entrando en un mercado altamente competitivo con bajas barreras de entrada. Para combatirlo se debe de contar con una estrategia de mercado eficaz que podría ayudar a promocionar nuestros servicios a un público mayor que el de nuestros competidores.

Múltiples investigadores han explicado que, dado que las empresas han entrado en la "Era del Cliente", es importante que nuestra empresa ofrezca información sobre nuestro producto y transparencia sobre nuestros valores, precios y misión. Los consumidores de hoy en día son más conscientes de las empresas que apoyan y valoran mucho la utilización de las oportunidades de

los medios de comunicación y las ofertas promocionales para asegurarse el mejor precio (Nasir, 2015).

Figura 12

PESTEL en la edad del cliente



Nota. Tomado de *Marketing Strategies in Competitive Markets and Challenging Times*, (2015).

Figure 12 describe las características de la edad del cliente a través de un análisis PESTEL empresas. Si te das cuenta, esto es increíblemente similar al análisis PESTEL que se presentó en la sección 3.2.

4.1. Marketing estratégico

Por lo general, el estratégico de marketing operativo ha incluido tradicionalmente la mezcla de marketing o las 4P (Producto, Precio, Plaza, Promoción). Aunque esta estrategia puede ser beneficiosa y se incorporará a nuestra formulación de la estrategia de marketing, no será la estrategia principal utilizada. Diversas investigaciones han señalado que las 4P no aportan una estrategia centrada en el cliente (Goi, 2009), lo cual es lo contrario de lo que queremos. Nuestra estrategia será transparente, centrada en el cliente, en la retención de clientes a largo plazo, en la creación de valor y en la promoción de prácticas ecológicas y éticas.

Independientemente del estado de la economía, nuestra empresa siempre dará importancia a los costes de marketing para mantener la exposición y garantizar el conocimiento de los clientes a largo plazo. Los estudios han demostrado que recortar los costes de marketing y publicidad no mejora necesariamente la supervivencia de las empresas y, de hecho, las perjudica cuando la economía acaba recuperándose (Nasir, 2015).

En el estudio *Building a Customer Focused Strategy: Conceptual Frameworks and Research Propositions* (2020), el Dr. Madhani enumera los criterios que se necesitan al crear la estrategia centrada en el cliente.

1. Entender a sus clientes y mercados
2. Crear las habilidades, recursos e infraestructuras necesarias para crear valor para los clientes;
3. Promover y alimentar la creencia entre todos los niveles de empleados de que el objetivo final de la empresa es crear un valor superior para el cliente, de forma rentable.

Estos valores se incorporarán a los valores de la organización y la misión de nuestra empresa. También nos aseguraremos de que los contratistas que quieran asociarse con nuestra empresa respeten y sigan estos valores también (Kennedy et al., 2002).

El Dr. Madhani expone los resultados de la encuesta realizada por salesforce, en la que se enumeran las principales conclusiones de los consumidores que detallan sus opiniones y sentimientos hacia las empresas.

- "El 73% de los clientes espera que las empresas comprendan sus necesidades y expectativas. Sin embargo, en realidad, el 51% de los clientes dice que las empresas suelen entender sus necesidades y expectativas" (2020).
- "El 80% de los clientes son más fieles a las empresas con buena ética. Mientras que el 68% de los clientes no comprará a empresas con poca ética" (2020).

Al educar a los clientes sobre nuestras prácticas de gestión y asociación, somos capaces de abordar estas preocupaciones y podemos mostrarlo en nuestro marketing. Será importante que nuestro marketing anime y eduque a nuestros clientes sobre nuestro deseo de mejorar la economía local y crear una experiencia de renovación o inmigración sin estrés.

4.2. Mercado objetivo

Como se mencionó en capítulo 3, nuestros clientes ideales son los siguientes,

Tabla 4

Perfil de Los Clientes

Cliente 1: Personas/parejas jubiladas que buscan disfrutar de un mejor estilo de vida que se les ofrece en un entorno de menor coste de vida o que desean la oportunidad de construir la casa de sus sueños por un valor de precio realista
Cliente 2: Familias con una vida flexible debido a su trabajo a distancia que les permitiría sumergirse ellos mismos o sus hijos en una nueva cultura
Cliente 3: Individuos/parejas de clase media que buscan construir una casa de vacaciones o la oportunidad de poseer una vivienda que de otro modo sería difícil en sus países de origen

Además, todos nuestros clientes tendrán como objetivo trabajar con las comunidades y los trabajadores locales. Es importante que nuestros clientes tengan una perspectiva centrada en la comunidad, así como una perspectiva medioambiental para sus hogares.

Nuestra empresa tiene previsto atender a clientes de distintos niveles de ingresos, por lo que ofreceremos diferentes estrategias de precios que sean transparentes y eduquen al cliente. Nuestro objetivo es garantizar que, sea cual sea la estrategia elegida, incluso si se trata de una de nuestras ofertas de gama baja, el cliente reciba un excelente servicio y apoyo.

4.3. Proceso de clasificación de clientes

Para seguir ofreciendo transparencia y alto valor, es importante que cada cliente potencial se encuentre con un proceso de preselección o clasificación para ver si somos capaces de ayudarles

con sus necesidades y deseos. El proceso será completamente gratuito y consta de 30 minutos. Dependiendo del servicio que necesiten, les haremos las siguientes preguntas.

Para la compra de casas y reformas:

- ¿Cuál es la finalidad de la vivienda?
- ¿Cuál es el presupuesto previsto?
- ¿Necesitan/quieren servicios de inmigración o de traducción?
- ¿Qué características locales deben estar disponibles (hospital, escuela, tienda de comestibles, completamente rural, etc.)?
- ¿Tendrán coche o necesitarán un lugar con transporte local?
- ¿Cuándo necesitan que la vivienda esté lista para entrar a vivir?
- ¿Se siente cómodo eligiendo de nuestra lista de contratistas?

En el caso de los servicios de inmigración y traducción, no habrá un cuestionario de preselección, sino que escucharemos las necesidades del cliente y veremos si tenemos disponibilidad para asistirle.

4.4. Estrategia de precios

Debido a nuestra línea de trabajo, la propiedad y las renovaciones de viviendas son difíciles de ofrecer una guía de precios establecida, ya que todo depende del tamaño de la casa, el área, los materiales utilizados, etc. Aunque nuestro objetivo es utilizar una estrategia basada en el valor, ya que es la estrategia de precios más centrada en el cliente, es importante que el cliente entienda que algunos costes (horas de trabajo del contratista, materiales, etc.) no están fijados al 100% por nosotros, y sí por el mercado en el que nos encontramos. Además, garantizamos que si hay algún problema, haremos todo lo posible para solucionarlo o ver dónde podemos encontrar una medida más rentable.

4.5. Estrategia marketing digital

Existen numerosos estudios que ponen de manifiesto los poderosos efectos de una estrategia de marketing en medios sociales y lo esencial que es hoy en día. De hecho, es universalmente conocido los poderosos efectos de los medios sociales y su poder de contacto de una marca con sus clientes prácticamente en cualquier lugar. Como ya se ha destacado en varias ocasiones, nuestra empresa tendrá que dar una gran prioridad a una estrategia de marketing digital exitosa para competir en un mercado competitivo. La investigación de Makrides A. (2019) afirma lo siguiente: "Esta presión competitiva impulsa a las empresas de todos los sectores a adoptar tácticas de marketing digital. Las soluciones relacionadas con los medios digitales aportan un gran valor a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que se plantean la internacionalización mediante el ahorro de recursos". Makrides, (2019) profundiza en esta frase para hablar de cómo el marketing digital abre nuevas olas de comunicación entre las empresas y sus clientes.

Dado que la empresa pretende llegar a clientes extranjeros en mercados como Estados Unidos, Canadá o el Reino Unido, entre otros, es absolutamente esencial que nuestra empresa desarrolle y tenga éxito en su estrategia de marketing digital.

Over the River S.L. contratará a una agencia de marketing digital para que nos ayude a desarrollar nuestra presencia online. El coste del plan con la agencia de marketing digital se discute más en la sección 6.3. En nuestra estrategia de marketing digital, el objetivo es utilizar las siguientes herramientas:

- Optimización de motores de búsqueda (SEO) / Search engine marketing (SEM)
- Medios sociales (Facebook, Instagram, Pinterest, Tik-Tok)
- Creación de contenidos en las redes sociales
- Anuncios
- Anuncios en Google
- Marketing por correo electrónico

5. Plan de Operaciones

5.1. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios

Figura 13

Servicios y Precios

SERVICIOS Y PRECIOS



En la figura anterior, tenemos tres planes de servicio principales. DIY (Bricolaje), que es nuestro servicio básico, sin contrato, para nuestros clientes más conscientes del precio. Los clientes que deseen utilizar sus propios contratistas o fontaneros pueden ponerse en contacto con nosotros para obtener una segunda opinión honesta que les asegure una estimación precisa de los plazos de su proyecto y una estimación precisa del coste del mismo. En el caso de los servicios de traducción, el precio será de 16 €/hora por teléfono o video llamada. Si el cliente desea que el traductor se desplace al lugar de la remodelación y esté presente en el trabajo, esto incluirá los costes de

transporte y un cargo mínimo de cuatro horas. Para los clientes que intentan realizar proyectos de bricolaje y sólo quieren hablar con los contratistas para obtener consejos o recomendaciones, ofrecemos los siguientes servicios.

- Video llamada con un contratista para hacer preguntas/consejos sobre proyectos o materiales específicos
- Servicio de inspección y evaluación de la vivienda para preparar un presupuesto realista

Para nuestro segundo servicio, "A Lil Extra" ofrecemos una tarifa plana que se correlaciona con lo siguiente:

- 10% del coste de la vivienda y/o del terreno
- 2% sobre los costes de renovación

Este servicio será un acuerdo contractual en el que el cliente deberá pagar un depósito a la firma del contrato. El depósito será el 10% del coste de la vivienda y el 1% de los costes estimados de la renovación. Estos costes cubrirán nuestros servicios y son independientes de los honorarios del contratista. Este plan de paquetes se establece con la intención de proporcionar a los clientes que viven fuera del país una tranquilidad. Hay alguien en el lugar supervisando el proyecto, asegurando que están recibiendo información correcta y actualizaciones oportunas. Con este servicio, nos aseguraremos de que los contratistas sean gestionados y proporcionaremos actualizaciones a lo largo de la finalización del proyecto a través de videos y fotos. Además, esta tarifa no incluye los materiales, que serán pagados por el cliente; sin embargo, nos aseguraremos de conseguir materiales que se ajusten a sus necesidades presupuestarias y nuestro asesor les enviará una lista completa de los diferentes costes de los materiales que deseen elegir.

Además, hay otros costes independientes que no cubrimos nosotros y que el cliente deberá pagar:

- Estudios del terreno
- Diseñadores de interiores
- Impuestos
- Arquitecto

- Aparejadores

Esta lista no es exhaustiva y sólo pretende ofrecer una visión general de los trabajadores adicionales necesarios para completar un proyecto de construcción o renovación (idealista.com, 2021). Sin embargo, nuestra tarifa plana incluye hasta cinco entrevistas, traducciones y asistencia legal si el cliente desea ayuda para encontrar un individuo de calidad dentro de su rango de precios.

Para nuestro paquete más completo, que es el paquete “Worry-Free” (sin preocupaciones), es necesaria una consulta para poder ofrecer un coste exacto al cliente. En este paquete, nuestra empresa se encargaría de todo el trabajo necesario para el proyecto y buscaríamos a todos los individuos necesarios para ejecutar el proyecto de construcción. Los clientes también recibirían una garantía de 6 meses de cualquier problema potencial después de la finalización de su casa. Este servicio es también un servicio contractual en el que sería necesario un depósito inicial y pagos mensuales. También realizaríamos una exhaustiva comprobación de bienestar financiero para asegurar que los clientes pueden permitirse nuestros servicios.

5.2. Trayectoria del cliente

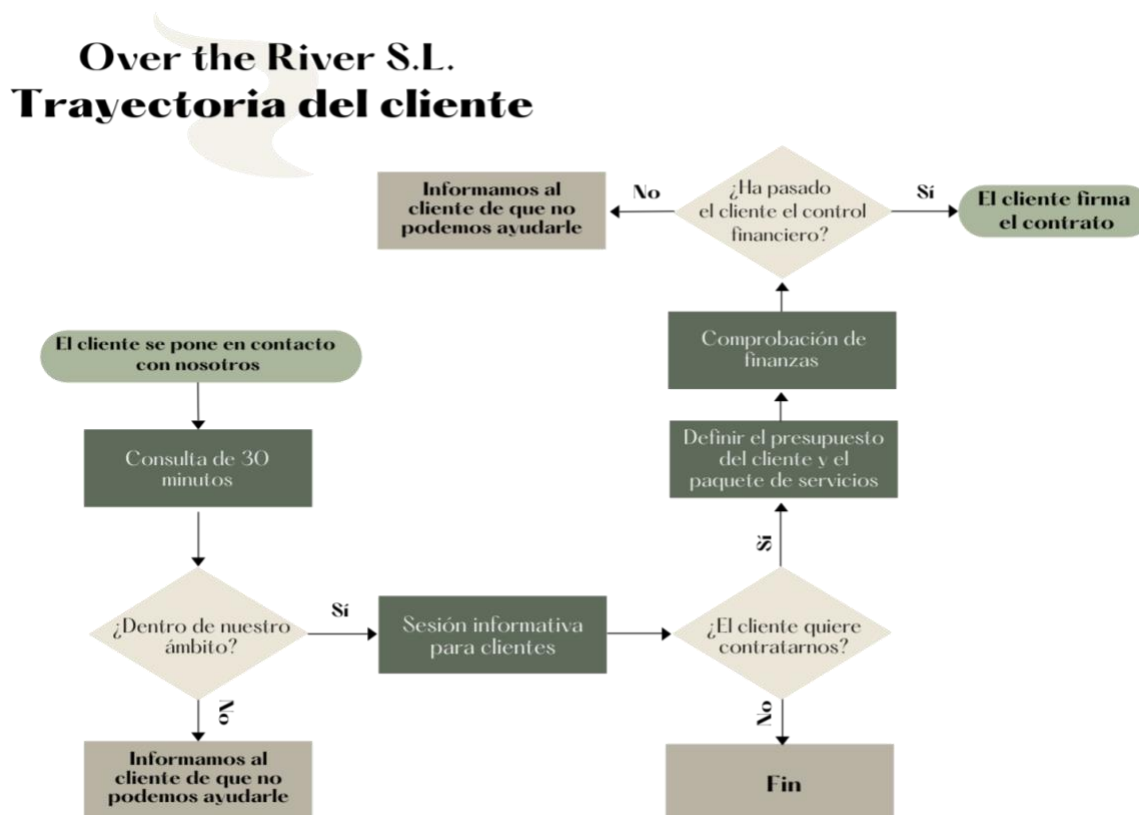
En figura 14, el diagrama de flujo simplificado del recorrido del cliente del proceso de contratación. Todos los clientes deben realizar una consulta de 30 minutos para determinar si el cliente es adecuado para nosotros y si los servicios que ofrece Over the River S.L. son adecuados para ellos. Esta consulta es totalmente gratuita. En el apartado 4.3. Proceso de clasificación del cliente, las preguntas allí definidas son las que se incluirán en nuestra llamada de consulta.

Una vez completado el primer paso, la llamada de consulta, se decidirá si el proyecto está dentro de nuestras posibilidades. Si no lo está, se informará al cliente y el proceso terminará ahí. El siguiente paso del proceso será una sesión informativa más profunda con el cliente para determinar el alcance del proyecto y los detalles minuciosos. Dicha información incluirá destacar el coste de la contratación, lo que tendrán que pagar ellos mismos, así como cualquier otra información adicional necesaria para asegurar que el cliente esté informado de lo que Over the River S.L. hace. Si el cliente desea continuar en el proceso y contratarnos, será entonces cuando se defina el presupuesto y se recomiende el paquete de servicios exacto que ofrecemos, así como cualquier

otro servicio que necesite. Después de esto, Over the River. S.L. realiza una exhaustiva comprobación financiera para asegurarse de que pueden pagar el proyecto. Para determinar si el cliente pasa la comprobación financiera, se aceptará lo siguiente.

Figura 14

Trayectoria del Cliente Flowchart



- 3 años de nóminas y prueba de empleo
 - Para los clientes jubilados, basta con los extractos bancarios o las carteras financieras.
- Extracto bancario que demuestre que hay fondos suficientes para cubrir el proyecto
- Para los clientes de los EE. UU. también se realizarán comprobaciones de crédito

Cabe señalar que para los clientes que elijan el paquete de DIY y no requieran la gestión de un proyecto de renovación completo, no será necesario un cheque financiero a menos que soliciten

servicios por un valor igual o superior a 30 horas de trabajo. Todo lo que sea menos de esto será un servicio de pago a medida que se vaya realizando.

5.3. Localización y Ubicación

Over the River S.L. comenzará a trabajar primero en la región de Andalucía y a medida que la empresa crezca, se incluirán otras regiones de España. Sin embargo, si un cliente desea que trabajemos en una región diferente en la que tiene una propiedad, evaluaremos caso por caso si podemos ayudar a ese cliente en esa región en particular. La oficina principal se ubicará en Granada, lo que nos ofrecerá acceso a una ciudad turística a un precio más asequible.

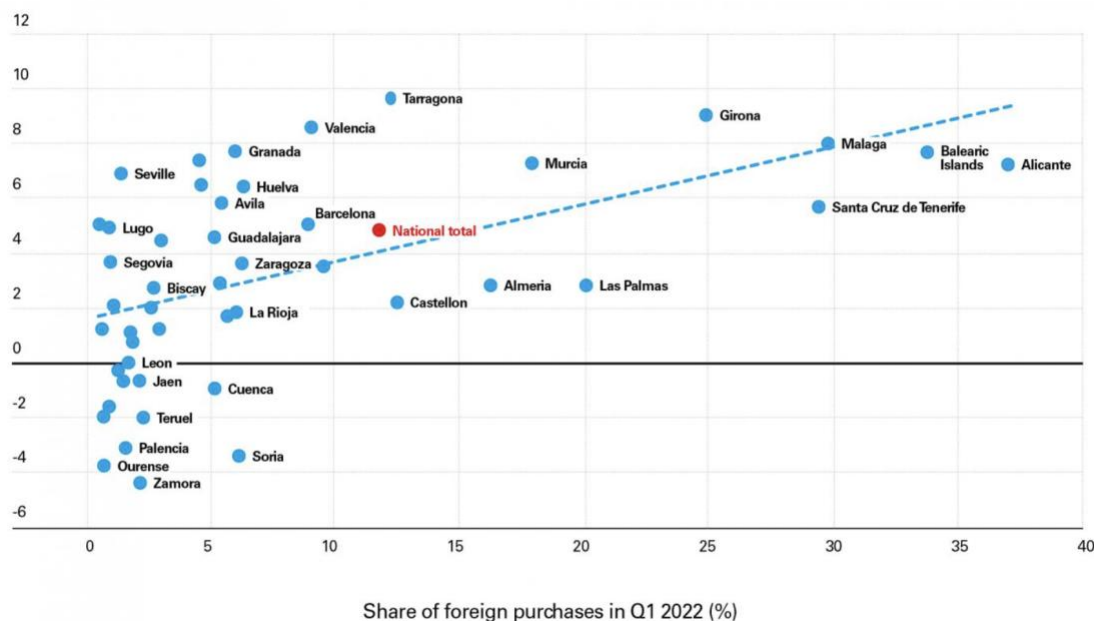
La localización en Granada fue la opción ideal para Over the River debido a varios factores. Uno de ellos fue el coste. Mirando la figura de abajo, la figura 15, que nos muestra el crecimiento de los precios de la vivienda respecto a la cantidad de acciones que los extranjeros compraron. Como puedes ver, aunque Granada no es la ciudad más barata, sigue siendo más rentable que establecernos en zonas como Málaga, Alicante, etc.

Otro factor crucial en nuestra localización fue nuestra conexión con los turistas, a la vez que éramos conscientes del precio de nuestros gastos directos, como el alquiler de la oficina. Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE), dentro de Andalucía, Granada fue la segunda ciudad más visitada con 1.100.048 turistas internacionales, siendo Sevilla la ciudad más visitada con 1.630.446 (Chaplow, 2022). Estar en una ciudad turística nos permitirá llegar a una mayor exposición y los clientes pueden aprovechar las ventajas de vivir cerca de una ciudad turística con una tarifa reducida. Además, el hecho de estar situados en Granada permite a nuestros clientes desplazarse al aeropuerto de Málaga o al de Granada, dependiendo del lugar desde el que pretendan volar.

El último factor que ayudó a consolidar nuestra elección de Granada como sede de nuestra oficina, es el hecho de que no había competidores ubicados en Granada. La mayoría de nuestros competidores que ofrecían los mismos o similares servicios tenían oficinas y prestaban servicio en la provincia de Málaga, con especialidad en Marbella.

Figura 15

El precio de la vivienda crece más en la provincia con mayor peso de las compraventas de extranjeros



Aviso. Q1 2022 (%) Nota. Adaptado de *¿Dónde crece más el precio de la vivienda en España?* de Garriga J.M., 2022, Caixa Bank Research (<https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/inmobiliario/crece-mas-precio-vivienda-espana-0>)

6. Organización y Recursos Humanos

Los recursos humanos y la organización de la sociedad limitada delimitarán lo que harán nuestros socios y el trabajo que cubrirán, así como los trabajadores adicionales que necesitaremos y cómo se organizará la empresa para cubrir qué funciones.

6.1. Equipo emprendedor

Cada socio tiene un conjunto de habilidades especiales y años de experiencia que le permitirían cubrir un área específica del negocio. Si observamos la Tabla 4, podemos ver un pequeño ejemplo de algunas funciones que puede cubrir cada socio. Es importante entender que esta tabla sólo proporciona una comprensión general de cada socio y de las áreas de las que se encargaría. Jacinda, Álvaro y Manuel serían los principales gestores de la adquisición de empresas, la captación de

clientes y de clientes y cuentas, así como cualquier tarea judicial o fiscal. Robert aportaría su experiencia en materia de telecomunicaciones e instalación de fibra óptica. Sus conocimientos nos permitirían ver qué propiedades tienen una base sólida para los productos de telecomunicaciones y proporcionaría una visión sobre las posibilidades de 5G para los clientes que necesitan una conexión segura y de alta velocidad.

Tabla 4

Perfil de Los Socios

Socios	Estudios	Experiencia	Idiomas
Jacinda Mariah Camboia	Grado en Negocios Internacionales y Alemán Máster en Administración de Empresas	Gestor de clientes internacionales Contabilidad y finanzas	Inglés (Nativo) Castellano (C1) Alemán (B2) Italiano (B1)
Manuel Montoro Martínez	Grado en educación	Traducción profesional	Castillano (Nativo) Inglés (C1)
Álvaro Molinero Fernández	Grado en ADE	Gestoría, Auditoría, Asesoría Fiscal	Castillano (Nativo) Inglés (B2)
Robert Daniel Camboia	Estudios técnicos de telecomunicaciones - Fibra óptica	Instalación de fibra óptica y experiencia como contratista	Inglés (Nativo)

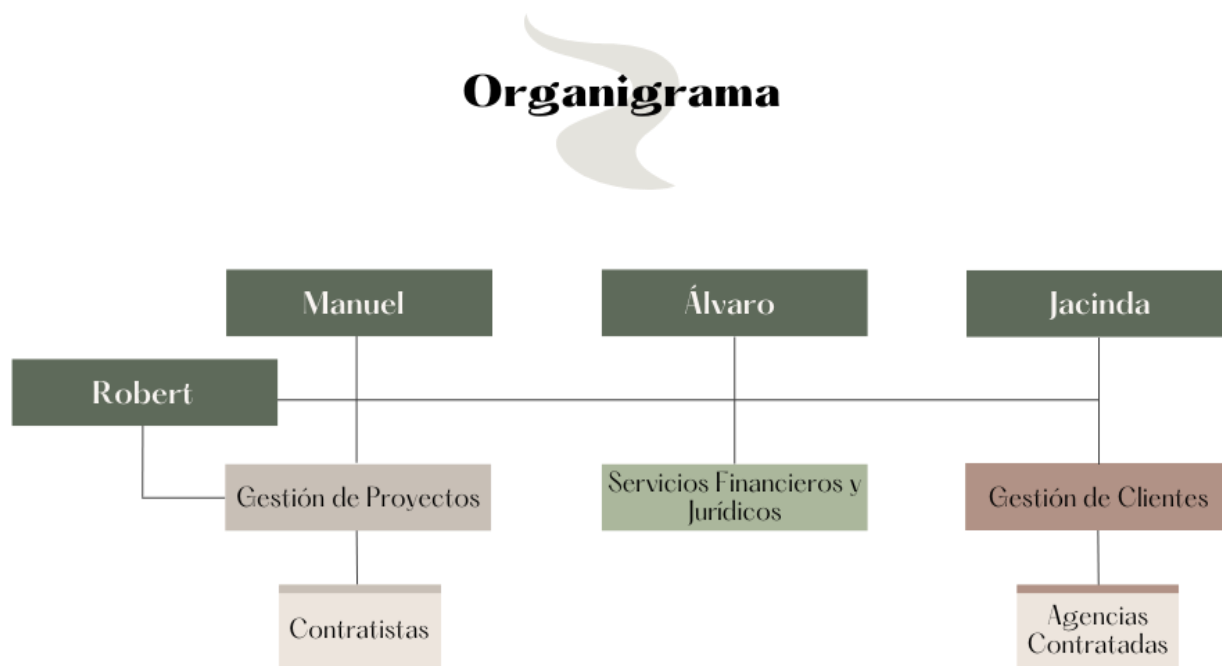
6.2. Organigrama

La Tabla 4 muestra una visión más completa de las especialidades de cada socio. Sin embargo, el organigrama nos permitirá mostrar la visión general de la empresa y el departamento general que

dirigirá cada socio. Dado que Over the River S.L. es una pequeña empresa formada por cuatro socios, el organigrama utilizado es una estructura poco compleja.

Figura 16

Organigrama de Over the River S.L.



Cada socio cubrirá una operación principal, sin embargo, Robert y Manuel compartirán la operación de Gestión de Proyectos ya que es bastante compleja y requiere el uso de ambos socios. Robert será nuestro principal punto de contacto para enviar a los posibles sitios de construcción o proyectos de renovación de viviendas para detallar el trabajo que debe realizarse y para proporcionarnos una lista de posibles escenarios que podrían surgir en relación con los estudios del terreno y los procedimientos de seguridad. Su experiencia también será necesaria cuando se trabaje con contratistas o constructores, para evaluar completamente el alcance de los proyectos y proporcionar una segunda opinión para calibrar la información para diseñar un calendario y un coste precisos para la gestión del proyecto. Como no habla español, Manuel se encargará de traducir la comunicación entre los contratistas y Robert. Además, si un cliente desea solicitar un traductor, Manuel será el punto de contacto.

Álvaro se encarga de todas las operaciones fiscales y legales. Sus funciones incluyen, pero no se limitan a: cheques de finanzas, notario, formularios para presentar al ayuntamiento, contabilidad y nóminas. También se encargará de los impuestos trimestrales y de los formularios necesarios a presentar por cada socio. Jacinda se encargará de la gestión de los servicios a los clientes, la gestión de la página web, las relaciones con los contratistas y esencialmente será el punto de contacto para todos los clientes. Los deberes en este papel también incluyen, pero no se limitan a: Creación de contenidos para el marketing y gestión de la comunicación con la agencia de marketing con la que Over the River S.L. decida asociarse.

6.3. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, agencias contratadas

Aunque los socios de esta empresa cubren un amplio abanico de tareas relacionadas con el negocio, será necesario contratar a más empleados para que se encarguen de otras áreas del negocio o aporten capacidades técnicas de las que carecen los socios. Como ya se ha comentado en el apartado 4. Plan de Marketing, es fundamental que contemos con una campaña de marketing sólida y exitosa para competir con nuestros competidores e iniciar el proceso de captación de clientes. Para lograrlo, tenemos que crear una fuerte presencia en Internet.

Utilizar un diseñador y desarrollador autónomo contratado nos permitiría tener un experto que diseñe una página web atractiva y fácil de usar. Además, dado que no tenemos previsto necesitar un trabajo interno constante a largo plazo, es más rentable contratar a un autónomo para que realice esta tarea de creación de la página web y permita que los nuevos clientes nos encuentren. El uso de un freelance también nos permite un mayor alcance de la búsqueda de talento, ya que podríamos subcontratar el trabajo a personas capaces que no se encuentran directamente en España. Además, otra ventaja es que la contratación de un contratista nos permitirá deducirlo de nuestros gastos empresariales.

Figura 17*Puesto de Trabajo*

DISEÑADOR Y DESARROLLADOR AUTÓNOMO DE SITIOS WEB

DESCRIPCIÓN		
Crear de forma independiente sitios web y páginas de aterrizaje optimizadas para la conversión		
REQUISITOS DEL PERFIL		
Alto nivel de conocimientos en HTML, CSS y Javascript	Conocimiento de la compatibilidad entre navegadores	Conocimientos de Indesign, Illustrator, XD y Photoshop
Seguir los estándares web para el SEO, la usabilidad y la accesibilidad	Posicionamiento SEO-SEM	B2-C1 Inglés

Para tener éxito en una estrategia de marketing y utilizar un servicio todo en uno, Over the River S.L. se asociará con una agencia de marketing que se especializará en una estrategia digital y ayudará a establecer las bases iniciales para asegurar una estrategia de marketing digital exitosa. Al elegir la agencia de marketing digital, nos centraremos principalmente en la optimización de los motores de búsqueda (SEO) y el Search engine marketing (SEM), la gestión de las campañas de anuncios, así como las métricas necesarias de los múltiples sitios de medios sociales.

Para obtener una ventaja sobre nuestros competidores, trabajaremos con una agencia de marketing digital especializada en la creación de contenidos para captar a las generaciones más jóvenes que se interesan por el bricolaje y la restauración del hogar. Algunos ejemplos del contenido que crearíamos son vídeos del antes y después de las casas que han comprado nuestros clientes, además de vídeos que muestren los diferentes pueblos situados cerca de Granada y alrededor de Andalucía.

En el apartado 8, Plan económico-financiero, nuestro negocio ha contabilizado un coste mensual de 1.000 euros. Unas redes sociales desarrolladas y fuertes, con la ayuda de una agencia de marketing digital, nos ayudarán a entrar en el mercado y a captar un pequeño porcentaje del mismo

en nuestro primer año. Además, a medida que nuestra empresa comience a crecer, será esencial establecer una estrategia de crecimiento de marketing en el futuro.

Figura 18

Coste Estimado y Paquete de Servicios

SEO PLUS = Organic + Ads
USD (\$850) + 15% of Ads Budget (Upto \$5000)
Basics - Setup / Configuration
On-Page Metrics
Google Search Console
Google Analytics
Social Media Profiles
Google MyBusiness
Google Ads Setup
FB Ads Manager / Pixel Ready
Linkedin Ads Ready
YouTube Ads Ready
Twitter / Quora / Pinterest / Reddit Ads Ready
2 Blog post / Infographic
6 Social Media Creative + Content
Directory listing + Link building
Ads Campaign Management + Reporting
*+ USD 100 Paid Directory Listings (Optional)

Nota. Adaptado de *Digital Marketing Packages Customize and Build Your Own Way* (p. 46) de ColorWhistle, 2020. (<https://colorwhistle.com/wp-content/uploads/2020/08/digital-marketing-pricing-packages-ebook-1.pdf>)

6.4. Cálculo de costes de personal

Robert, Alvaro, Jacinda y Manuel recibirá un salario base de 19.000€ al año, que aumentará cada año hasta 5%. La aportación de la empresa, este gasto lo paga la empresa aparte de la nómina. Los valores por Accidente de trabajo (AT) y Enfermedad adquirida por causa directa de nuestro trabajo (EP), Desempleo, El Fondo de Garantía Salarial (FOGASA), Formación profesional (FP), y fueron calculados de acuerdo a la Orden PCM/244/2022 que establece que los porcentajes para los empleados con contratos indefinidos son los siguientes:

- AT y EP 1,5%

- Desempleo 5,5%
- FOGASA 0,2%
- FP 0,6%

El porcentaje por Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) se calculó según la Orden HAC/248/2021, que es del 21%.

Tabla 5

Coste Salarial Anual

MANUEL	2023	2024	2025	2026	2027
1. BASE	19.000,00	19.570,00	20.157,10	20.761,81	21.384,67
2. TOTAL APORTACIONES	1.206,50	1.207,07	1.207,66	1.208,26	1.208,88
- Contingencias comunes	893,00	893,00	893,00	893,00	893,00
- Desempleo	294,50	294,50	294,50	294,50	294,50
- Formación profesional	19,00	19,57	20,16	20,76	21,38
3. IRPF	3.990,00	4.109,70	4.232,99	4.359,98	4.490,78
4. APORTACIÓN EMPRESA	5.966,00	6.144,98	6.329,33	6.519,21	6.714,79
- AT Y EP	285,00	293,55	302,36	311,43	320,77
- DESEMPLEO	1.045,00	1.076,35	1.108,64	1.141,90	1.176,16
- FP	114,00	117,42	120,94	124,57	128,31
- FOGASA	38,00	39,14	40,31	41,52	42,77
- SS. EMPRESA	4.484,00	4.618,52	4.757,08	4.899,79	5.046,78
LÍQUIDO (1-2-3)	13.803,50	14.253,23	14.716,45	15.193,57	15.685,00
ÁLVARO	2023	2024	2025	2026	2027
1. BASE	19.000,00	19.570,00	20.157,10	20.761,81	21.384,67
2. TOTAL APORTACIONES	1.206,50	1.207,07	1.207,66	1.208,26	1.208,88
- Contingencias comunes	893,00	893,00	893,00	893,00	893,00
- Desempleo	294,50	294,50	294,50	294,50	294,50
- Formación profesional	19,00	19,57	20,16	20,76	21,38
3. IRPF	3.990,00	4.109,70	4.232,99	4.359,98	4.490,78
4. APORTACIÓN EMPRESA	5.966,00	6.144,98	6.329,33	6.519,21	6.714,79
- AT Y EP	285,00	293,55	302,36	311,43	320,77
- DESEMPLEO	1.045,00	1.076,35	1.108,64	1.141,90	1.176,16
- FP	114,00	117,42	120,94	124,57	128,31
- FOGASA	38,00	39,14	40,31	41,52	42,77
- SS. EMPRESA	4.484,00	4.618,52	4.757,08	4.899,79	5.046,78
LÍQUIDO (1-2-3)	13.803,50	14.253,23	14.716,45	15.193,57	15.685,00
ROBERT	2023	2024	2025	2026	2027
1. BASE	19.000,00	19.570,00	20.157,10	20.761,81	21.384,67
2. TOTAL APORTACIONES	1.206,50	1.207,07	1.207,66	1.208,26	1.208,88
- Contingencias comunes	893,00	893,00	893,00	893,00	893,00
- Desempleo	294,50	294,50	294,50	294,50	294,50
- Formación profesional	19,00	19,57	20,16	20,76	21,38
3. IRPF	3.990,00	4.109,70	4.232,99	4.359,98	4.490,78
4. APORTACIÓN EMPRESA	5.966,00	6.144,98	6.329,33	6.519,21	6.714,79
- AT Y EP	285,00	293,55	302,36	311,43	320,77
- DESEMPLEO	1.045,00	1.076,35	1.108,64	1.141,90	1.176,16
- FP	114,00	117,42	120,94	124,57	128,31
- FOGASA	38,00	39,14	40,31	41,52	42,77
- SS. EMPRESA	4.484,00	4.618,52	4.757,08	4.899,79	5.046,78
LÍQUIDO (1-2-3)	13.803,50	14.253,23	14.716,45	15.193,57	15.685,00

En la forma jurídica S.L. debe existir la figura de un administrador que esté dado de alta como autónomo, los demás sí pueden ser contratados como empleados. Teniendo en cuenta esto y, para que Jacinda cobre un sueldo, emitirá una factura mensual por el mismo importe que los demás socios (ignoramos la repercusión del IVA) por lo que aparecerá en la cuenta de pérdidas y

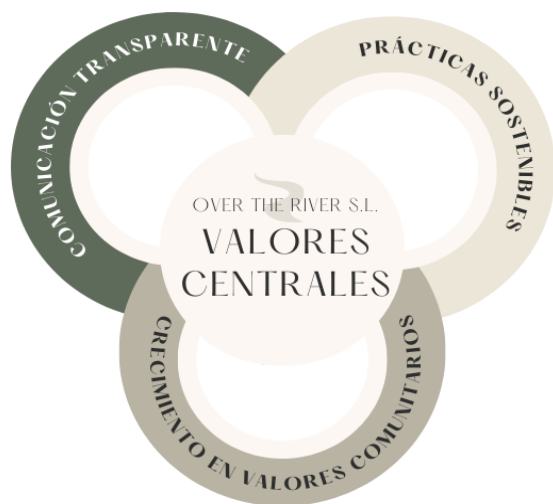
ganancias como un gasto en “servicios exteriores”. La cuenta de pérdidas y ganancias se puede encontrar en la tabla 8 en la sección 8, Plan Económico-financiero. De este modo, cada socio cobrará mensualmente la misma cantidad más el cobro por dividendos proporcionalmente.

7. Responsabilidad social corporativa

En Figura 19, hay tres valores fundamentales que pretendemos cumplir en nuestro trabajo. Estos son: la comunicación transparente, las prácticas sostenibles y el crecimiento de los valores de la comunidad. Estos tres valores permitirán a Over the River S.L. crear confianza con nuestros clientes y proveedores, lo cual es un componente crítico para nuestra empresa.

Figura 19

Valores Centrales



7.1. Crecimiento en valores comunitarios

Over the River S.L. pretende trabajar con las comunidades afectadas por la despoblación para restablecer la cultura local, los valores y mantener la historia de la zona. Es necesario que la empresa establezca una relación de confianza con las comunidades para que pueda haber una conexión fiable y un apoyo de los gobiernos locales. (Chen et al., 2021) Además, esto generará un

fuerte sentimiento de confianza por parte de los clientes potenciales si ven que nuestra empresa cuenta con el apoyo de las comunidades locales.

7.2. Prácticas sostenibles

Debido a la amenaza del cambio climático y el calentamiento global, varios países de todo el mundo han dado órdenes de reducir las acciones perjudiciales cometidas por sus ciudadanos y empresas. Un ejemplo famoso de estas órdenes es el Acuerdo de París de 2015, cuyo objetivo es reducir los gases de efecto invernadero en un esfuerzo por disminuir el calentamiento global por debajo de los 2 grados centígrados (Naciones Unidas, s. f.). Sin embargo, aunque la Unión Europea ha participado tradicionalmente en políticas centradas en el medio ambiente, a la luz de los recientes acontecimientos con la guerra entre Rusia y Ucrania, ha habido una preponderancia abrumadora de pruebas de que los países dentro de la Unión Europea deben reducir la dependencia del petróleo, los gases y otras fuentes no renovables (Forbes, 2022). Por ello, una consecuencia importante de la reciente guerra ha sido el aumento del coste de los bienes, la electricidad, la gasolina y, en general, el aumento del coste de la vida. Over the River S.L. dará prioridad a las prácticas sostenibles como el uso de un coche eléctrico para el transporte, el papel reciclado o el uso minimizado de papeles y el uso de documentos electrónicos, bombillas de bajo consumo o productos electrónicos. Además, nuestra consultora recomendará y asesorará a los clientes sobre productos o materiales que ayuden a reducir el consumo de energía y que también les beneficiarán a largo plazo cuando estén viviendo en sus nuevas viviendas.

7.3. Comunicación transparente

En este valor, nuestra promesa a nuestro cliente es ofrecer siempre una comunicación transparente. No habrá cargos ocultos, el cliente es informado en cada paso del camino con los proyectos, los materiales y las entrevistas con los constructores u otros trabajadores necesarios para sus proyectos en el hogar. Nuestro enfoque es para el cliente y para las personas con las que vamos a trabajar que toda la comunicación y los precios son transparentes y cualquier pregunta o duda que puedan tener, siempre se responde con honestidad. Para asegurar que no haya mala comunicación, habrá una sesión de informe del cliente, que se desarrolla más en la sección 5.2. De este modo, el cliente es plenamente competente en cuanto a nuestros alcances y capacidades, para que no sienta que ha

sido mal informado al principio. Nuestro objetivo es que nuestros clientes entiendan que queremos ayudarles y que no los vemos como otro beneficio potencial. Es importante que la confianza se construya en cada paso del camino.

8. Plan Económico-Financiero

8.1. Plan de inversión y financiación

Para poner en marcha una Sociedad limitada, sólo es necesario que la inversión inicial sea de 3.000€. Sin embargo, para ayudar a mitigar los costes, cada socio aportará 10.000€ para la inversión inicial, además del préstamo de 50.000€ para la financiación. Al aumentar nuestro capital de trabajo, esto permite a Over the River S.L. tener una mayor liquidez en nuestro negocio. Esto nos permitirá aumentar los costes iniciales si es necesario y nos proporcionará una ventaja al entrar en un mercado competitivo. El préstamo está calculado a un tipo de interés del 4% con un plazo de amortización de 10 años, es decir, 10 períodos con 12 pagos mensuales.

Tabla 6

Amortización del Préstamo

PRÉSTAMO					
	2023	2024	2025	2026	2027
SALDO INICIAL	50.000,00	45.849,75	41.530,41	37.035,10	32.356,64
AMORTIZACION	4.150,25	4.319,34	4.495,31	4.678,46	4.869,06
INTERESES	1.924,46	1.755,37	1.579,40	1.396,25	1.205,64
SALDO FINAL	45.849,75	41.530,41	37.035,10	32.356,64	27.487,58
CANTIDAD	50.000,00				
i	4%				
PERIODOS	10,00				

Aviso. Muestra sólo 5 años de amortización del préstamo

El préstamo y la inversión inicial de puesta en marcha nos dará un total de 90.000€ que podemos ver en la Tabla 7 el Patrimonio Neto Total. Siguiendo el Plan General de Contabilidad, Norma de Elaboración de las Cuentas Anuales (NECA) 6.^a 1. b), el préstamo se ha dividido en deudas a largo plazo y deudas a corto plazo.

Los gastos iniciales y el equipamiento son los siguientes:

- 4, Apple MacBook Air 13 (2022) a 1.519,00 €.
- 2, Impresora láser monocromo WiFi a 130,80€.
- 1, Citroen C5-AirCross a 27.000€.
- Mobiliario de oficina a 3.000€.
- Pagina Web a 5.000€

Cada uno de ellos sigue un plan de amortización lineal que se ajusta a los tipos de amortización y al tiempo máximo. El calendario de amortización se encuentra en el anexo 1. En la tabla 8, La cuenta de pérdidas y ganancias provisional, se expresan los gastos mensuales.

Tabla 7

Balance de situación provisional

	1/1/23	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO NO CORRIENTE	41.337,60	37.051,94	32.766,28	28.480,62	24.194,96	19.909,30
PÁGINA WEB	5.000,00	4.500,00	4.000,00	3.500,00	3.000,00	2.500,00
ORDENADORES APPLE	6.076,00	5.316,50	4.557,00	3.797,50	3.038,00	2.278,50
IMPRESORA LÁSER	261,60	235,44	209,28	183,12	156,96	130,80
CITROEN C5-AIRCROSS	27.000,00	24.300,00	21.600,00	18.900,00	16.200,00	13.500,00
MOBILIARIO	3.000,00	2.700,00	2.400,00	2.100,00	1.800,00	1.500,00
ACTIVO CORRIENTE	48.662,40	- 8.517,81	93.883,90	179.198,48	231.888,30	400.727,71
CLIENTES						
EXISTENCIAS						
INVERSIONES FINANCIERES TEMP.						
TESORERÍA	48.662,40	- 8.517,81	93.883,90	179.198,48	231.888,30	400.727,71
TOTAL	90.000,00	28.534,13	126.650,18	207.679,10	256.083,26	420.637,01
PATRIMONIO NETO	40.000,00	- 8.718,28	77.621,03	137.827,36	180.100,58	310.440,64
CAPITAL SOCIAL	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.001,00
RESERVAS		- 4.871,83	- 622,54	9.222,45	22.310,26	
RESULTADO EJERCICIO	- 48.718,28	42.492,86	98.449,90	130.878,13	248.129,38	
PASIVO NO CORRIENTE	45.849,75	41.530,41	37.035,10	32.356,64	27.487,58	23.030,74
DEUDAS LARGO PLAZO	45.849,75	41.530,41	37.035,10	32.356,64	27.487,58	23.030,74
PASIVO CORRIENTE	4.150,25	- 4.278,00	11.994,05	37.495,09	48.495,10	87.165,63
DEUDAS A CORTO PLAZO	4.150,25	4.319,34	4.495,31	4.678,46	4.869,06	4.455,84
HACIENDA PUBLICA IMPUESTO	- 8.597,34	7.498,74	32.816,63	43.626,04	82.709,79	
TOTAL	90.000,00	28.534,13	126.650,18	207.679,10	256.083,26	420.637,01
DIFERENCIA	-	-	-	-	-	-

8.2. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Nuestra cuenta de pérdidas y ganancias se detalla a lo largo de cinco años para nuestra actividad empresarial. Como es de esperar para un nuevo negocio, no se espera que haya beneficios el primer año. Los puntos principales que se desarrollarán en esta sección son los otros gastos de explotación. Aquí se enumeran los cálculos de nuestros gastos de explotación mensuales. Como ya se ha dicho, los pagos de Jacinda figuran en servicios exteriores ya que ella figura como autónoma y los sueldos de los demás socios se incluyen en Gastos de Personal. Sin embargo, en este gasto también hemos incluido 1.000 euros por gastos de marketing de la agencia. El importe neto cifra de negocios, es el total calculado desde la previsión de servicios consultorías en la tabla 12.

Tabla 8

Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

	2023	2024	2025	2026	2027
IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS	72.900,00	183.900,00	269.000,00	316.200,00	476.640,00
GASTOS DE PERSONAL	- 74.898,00	- 77.144,94	- 79.459,29	- 81.843,06	- 84.298,37
-Sueldos y salarios	- 57.000,00	- 58.710,00	- 60.471,30	- 62.285,43	- 64.154,01
-Cargas sociales	- 17.898,00	- 18.434,94	- 18.987,99	- 19.557,63	- 20.144,36
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	- 49.107,50	- 50.722,43	- 52.409,11	- 54.170,86	- 56.011,16
-Alquiler oficina	- 7.800,00	- 8.190,00	- 8.599,50	- 9.029,48	- 9.480,95
-Alquiler dominio	- 960,00	- 1.008,00	- 1.058,40	- 1.111,32	- 1.166,89
-Luz y agua	- 2.520,00	- 2.646,00	- 2.778,30	- 2.917,22	- 3.063,08
-Combustible	- 1.200,00	- 1.260,00	- 1.323,00	- 1.389,15	- 1.458,61
-Material de oficina	- 3.600,00	- 3.780,00	- 3.969,00	- 4.167,45	- 4.375,82
-Comunicaciones	- 4.800,00	- 5.040,00	- 5.292,00	- 5.556,60	- 5.834,43
-Suscripciones	- 2.424,00	- 2.545,20	- 2.672,46	- 2.806,08	- 2.946,39
-Servicios exteriores	- 25.803,50	- 26.253,23	- 26.716,45	- 27.193,57	- 27.685,00
AMORTIZACIÓN	- 4.285,66	- 4.285,66	- 4.285,66	- 4.285,66	- 4.285,66
RDO. EXPLOTACIÓN	- 55.391,16	51.746,97	132.845,94	175.900,42	332.044,81
RDO. FINANCIERO	- 1.924,46	- 1.755,37	- 1.579,40	- 1.396,25	- 1.205,64
-INTERESES	- 1.924,46	- 1.755,37	- 1.579,40	- 1.396,25	- 1.205,64
RDO. ANTES IMPUESTOS	- 57.315,62	49.991,60	131.266,54	174.504,17	330.839,17
-Impuesto sobre beneficios	- 8.597,34	7.498,74	32.816,63	43.626,04	82.709,79
RDO. EJERCICIO	- 48.718,28	42.492,86	98.449,90	130.878,13	248.129,38
-DIVIDENDOS	- 43.846,45	38.243,57	88.604,91	117.790,32	223.316,44
-RESERVAS	- 4.871,83	4.249,29	9.844,99	13.087,81	24.812,94

Aviso. RDO significa resultado

8.3. Previsión de servicios consultoría

Utilizando los datos de nuestra lista de precios y embalajes en la figura 13, los cálculos de los ingresos previstos se ven en la tabla 12. Dado que nuestro objetivo es atender a clientes con

presupuestos limitados, se espera que el paquete "DIY" sea nuestro servicio más popular y utilizado, "A lil Extra" como nuestra segunda opción más popular, y luego el "Worry-Free" como nuestro servicio menos utilizado. Además, dado que ambos paquetes "A lil Extra" y "Worry-Free" requieren una gestión más práctica del proyecto, no sería factible aceptar más de un determinado número de clientes al año a menos que se contraten más empleados. Hay que tener en cuenta que, dado que no hay datos históricos de ventas, lo que puede complicar una previsión de ventas proyectada, y que no hay datos financieros visibles de los competidores, para hallar los cálculos proyectados, utilizamos las estadísticas previas que nos proporcionó el análisis del sector en la sección 5.3 y el capítulo 3 de nuestro análisis estratégico. Además, en otro análisis del mercado inmobiliario para el año 2020, los extranjeros representaban el 20% de la cuota de mercado de las viviendas compradas en Andalucía (The Property Finders, 2022). Esto supone unos 11.898 propietarios extranjeros.

Para calcular las ventas previstas, se han tenido en cuenta diferentes factores.

- Aumento del mercado de la vivienda en Andalucía y crecimiento proyectado de la propiedad de la vivienda en general
- Porcentaje del total de propietarios extranjeros de viviendas en Andalucía
- Cuota de mercado prevista
- Ventaja competitiva
- Tamaño medio de la vivienda y coste medio de las reformas

Teniendo en cuenta que en 2020 habrá 11.898 propietarios extranjeros en Andalucía y que se espera que el mercado crezca, o al menos se mantengan las cifras para el próximo año, nuestro objetivo es captar al menos el 2,5% del mercado de propietarios extranjeros.

8.3.1. Previsión de servicios DIY

Como hay un crecimiento proyectado, lo contabilizamos en el número total de propietarios extranjeros en Andalucía, con un año que muestra una disminución para prepararse para un año en el que es posible que la propiedad de viviendas disminuya. Ya que mantenemos un enfoque de marketing fuerte y activo para todos los años, tenemos en cuenta las referencias del boca a boca y

posiblemente los residentes españoles que utilizan nuestros servicios de consultoría para proyectos de viviendas posiblemente solicitando entrevistas con los contratistas.

Tabla 9

Cuota de mercado prevista

	Número total de propietarios extranjeros en Andalucía	Cuota de mercado	Número previsto de clientes
2023	12,000	2.5%	300
2024	15,000	3.5%	525
2025	16,000	4%	640
2026	14,000	5%	700
2027	16,000	6%	960

Tabla 10

Número total previsto de horas de servicio de consultoría

	Número previsto de horas de servicio por cada cliente
2023	3
2024	4
2025	5
2026	6
2027	7

Esperamos que haya una media de tres horas para cada cliente, ya que es posible que algunos clientes sólo quieran una hora y otros clientes quieran cuatro o cinco horas. Este número nos permite contabilizar de forma realista varias veces los clientes en nuestro primer año, teniendo en cuenta los diferentes servicios que Over the River S.L. ofrece, desde renovaciones de viviendas, entrevistas con contratistas, asesoramiento legal, traducciones y consultoría inmobiliaria en general.

Tabla 11*Horas totales de servicio por cliente*

	Total de horas de servicio por cliente
2023	900
2024	2100
2025	3200
2026	4200
2027	6720

8.3.2. Previsión de servicios “A lil Extra”

Dado que cobramos una tarifa plana del 12% (10% del coste de la vivienda y 2% de los costes de renovación), este apartado es una mera estimación debido a los factores variables que intervienen. Estos factores incluyen el tamaño de la casa, el nivel de trabajo de renovación necesario, si el cliente quiere realizar todas las renovaciones en un año o dividir los costes en dos años. Para obtener una estimación ideal y realista para Over the River S.L. utilizando datos de febrero de 2022, el coste medio de la vivienda en Granada era de 600 €/m² (Marrero, 2022). Sin embargo, en 2020, la media nacional de una reforma interior de una vivienda era de unos 20.000€ (Bankinter S.A., 2020). Dado que nuestro enfoque es para las viviendas más rurales, tenemos que tener en cuenta un coste medio más alto para el cliente, ya que hay más trabajo que hacer.

Teniendo en cuenta toda esta información y contabilizando el aumento de los costes de la vivienda, los costes de los materiales, así como la inflación. Esta cifra se obtiene en la tabla 12 de la previsión completa de servicios de consultoría.

8.3.2. Previsión de servicios “Worry-Free”

Como se ha indicado anteriormente en el punto 5.1. Este servicio se ofrece caso por caso y no esperamos que se solicite mucho, ya que es nuestro servicio más caro y no es el objetivo de nuestra clientela en Over the River S.L. Sin embargo, a medida que Over the River S.L. crece, es fundamental que tengamos los medios para ofrecer este servicio y explorar otro tipo de clientes.

Estas proyecciones son meras estimaciones debido a la falta de datos necesarios para prever con exactitud estas cifras. Los medios de valoración utilizados son los mínimos que nuestra empresa aceptaría para este servicio. Estos cálculos están disponibles en la tabla 12.

Tabla 12

Previsión de Servicios Consultoría

PREVISIÓN DE SERVICIOS CONSULTORÍA					
DIY	2023	2024	2025	2026	2027
ESTIMACIÓN HORAS	900,00	2.100,00	3.200,00	4.200,00	6.720,00
PRECIO/HORA	17 €	19 €	20 €	21 €	22 €
TOTAL	15.300,00	39.900,00	64.000,00	88.200,00	147.840,00
A LIL EXTRA	2023	2024	2025	2026	2027
N.º PROYECTOS	4,00	5,00	7,00	6,00	9,00
VALORACIÓN MEDIA	120.000,00	140.000,00	125.000,00	150.000,00	160.000,00
TOTAL	57.600,00	84.000,00	105.000,00	108.000,00	172.800,00
WORRY-FREE	2023	2024	2025	2026	2027
N.º PROYECTOS	-	1	2	3	3
VALORACIÓN MEDIA	-	300.000,00	250.000,00	200.000,00	260.000,00
TOTAL	-	60.000,00	100.000,00	120.000,00	156.000,00

9. Análisis de La Viabilidad Económica

Tabla 13

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA					
	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS	72.900,00	183.900,00	269.000,00	316.200,00	476.640,00
GASTOS	- 125.929,96	- 129.622,74	- 133.447,80	- 137.410,17	- 141.515,17
AMORT					
RDO	- 53.029,96	54.277,26	135.552,20	178.789,83	335.124,83
PRÉSTAMO	- 4.150,25	- 4.319,34	- 4.495,31	- 4.678,46	- 4.869,06
RDO	- 57.180,21	49.957,92	131.056,89	174.111,37	330.255,77

Aviso. RDO significa resultado

Para tener una visión simplificada de nuestros gastos e ingresos, el estado de flujo de caja nos permite ver la liquidez general de nuestro negocio y cómo la empresa está gastando su dinero en comparación con el dinero ganado. Anteriormente se dijo que la Cuenta de pérdidas y ganancias previsional en la tabla 8 nos mostraba que no habría un beneficio neto para el primer año, lo que es de esperar de un nuevo negocio. Sin embargo, con los ingresos previstos por nuestros servicios, habrá un beneficio neto en 2024 y en la tabla 13 y una proyección decente de liquidez en nuestra empresa. Esto es vital para nuestro negocio, especialmente cuando necesitamos el dinero en efectivo para cubrir la brecha entre las cuentas por cobrar y por pagar y permitir la expansión de la empresa en el futuro.

9.1. Cálculo de ratios

Tabla 14

Ratios

RATIOS A CORTO PLAZO					
	2023	2024	2025	2026	2027
LIQUIDEZ GENERAL	1,99	7,83	4,78	4,78	4,60
TEST ÁCIDO	1,99	7,83	4,78	4,78	4,60
TESORERÍA	1,99	7,83	4,78	4,78	4,60
RATIOS A LARGO PLAZO					
	2023	2024	2025	2026	2027
SOLVENCIA	0,77	2,58	2,97	3,37	3,82
AUTOFINANCIACIÓN	-30,55%	61,29%	66,37%	70,33%	73,80%
COBERTURA	0,89	3,50	5,98	8,58	16,75
FONDO DE MANIOBRA					
	2023	2024	2025	2026	2027
FONDO DE MANIOBRA	- 4.239,81	81.889,85	141.703,38	183.393,20	313.562,08
NOF	- 8.517,81	93.883,90	179.198,48	231.888,30	400.727,71
-ACTIVO CORRIENTE OPERATIVO	- 8.517,81	93.883,90	179.198,48	231.888,30	400.727,71
-PASSIVO NO CORRIENTE NO OPERATIVO	0	0	0	0	0
déficit/superávit	- 4.278,00	11.994,05	37.495,09	48.495,10	87.165,63
FM/NOF	0,50	0,87	0,79	0,79	0,78
NOF/SALES	- 0,12	0,51	0,67	0,73	0,84

En la tabla 14, el resumen de los ratios de la salud financiera general de nuestro negocio. El primer año las cifras son bastante bajas ya que nuestro negocio tardará en situarse. En la tabla hay un

ligero déficit para 2023. En el cálculo de los ratios, se incluyen el test ácido, el ratio de liquidez general, la solvencia, las necesidades operativas de fondos (NOF) y si tenemos déficit o superávit.

Como nuestra empresa no tiene muchas existencias, el test ácido es la prueba más adecuada para nosotros, ya que se considera un ratio bastante conservador porque no incluye las existencias y el ratio del test ácido sólo cuenta los activos con liquidez inmediata. El primer año de Over the River S.L., utilizando un modelo de previsión y datos realistas, se prevé difícil. Sin embargo, nuestro ratio de prueba ácida es superior a uno, lo que significa que la empresa tiene suficientes activos líquidos para pagar el pasivo corriente.

9.2. Análisis Rentabilidad

Tabla 15

Rentabilidad económica

	2024	2025	2026	2027
ROI	66,69%	79,47%	75,86%	98,13%
ROIC	66,69%	79,47%	75,86%	98,13%
ROE	30,84%	22,85%	20,58%	25,29%

Al examinar nuevos proyectos, se considera una práctica habitual calcular el Valor Actual Neto (VAN). Si el VAN del proyecto de inversión es positivo, o superior a 0, se considera que el proyecto es rentable. Si el VAN es inferior a 0, o negativo, entonces el proyecto no es rentable y no merece la pena llevarlo a cabo debido al elevado riesgo de no poder recuperar la inversión inicial o pagar las deudas.

Además, el VAN no puede calcularse por sí solo y es aconsejable calcular también la Tasa Interna de Retorno (TIR). Un proyecto es viable siempre que la TIR sea superior al coste del capital (fijado en el coste del capital). Tanto nuestro VAN como nuestra TIR para nuestro escenario establecido son positivos y significativamente superiores a 0.

Tabla 16*VAN y TIR*

VAN	218.255,94 €
TIR	44,05%

10. Conclusiones

Tras realizar un análisis detallado del sector y de los competidores, es evidente que existe rentabilidad en este mercado. Se espera que el mercado de la vivienda extranjera en Andalucía crezca. A pesar de que existen competidores establecidos y con experiencia o páginas web que pueden ofrecer algunos de nuestros servicios, la mayoría de estas empresas están enfocadas a clientes con altos ingresos netos o no están comercializando a clientes de Estados Unidos o Canadá. Además, nuestros competidores no cuentan con una sólida estrategia de redes sociales o de marketing digital. Esto podría significar que nuestros competidores tienen una fuerte estrategia de marketing de boca en boca de los clientes anteriores, que es una ventaja crítica que tendrían sobre nosotros. Sin embargo, si podemos cambiar nuestro enfoque para atraer a los trabajadores remotos en zonas de alto coste de la vida con la idea de tener una casa asequible en España, Over the River S.L. podría crear un nuevo mercado dentro del sector inmobiliario y de renovación de viviendas.

Al realizar el análisis PESTEL, apreciamos que existen múltiples factores externos que pueden tener consecuencias perjudiciales para nuestro negocio. Factores externos como políticas y leyes hacia la renovación, la inmigración y la adquisición de propiedades en el extranjero. A esto hay que añadir los fuertes factores sociales y económicos que pueden disuadir a los clientes de trasladarse a España.

Nuestra empresa presenta bajas barreras de entrada y salida, baja amenaza de poder de los proveedores, media amenaza de poder de negociación de los consumidores y alta amenaza de sustitución. Conocer nuestros puntos fuertes y débiles en nuestro mercado es crucial para que nuestra empresa tenga éxito, ya que existen algunas desventajas significativas en comparación con nuestros competidores. Sin embargo, nuestra ventaja competitiva es ser la primera en el mercado,

donde ofrecemos transparencia de precios y flexibilidad de servicio a los clientes potenciales. Dicho esto, este servicio es fácilmente imitable y cabe esperar que los competidores existentes o los nuevos competidores estudien la posibilidad de ofrecer este servicio.

Además, al centrarnos en la repoblación de comunidades despobladas, creamos valor preservando estas comunidades llenas de historia, además de aliviar la dura carga financiera que supone vivir en una gran ciudad, proporcionando a estas comunidades más ingresos gracias a que los nuevos habitantes compren a nivel local y posiblemente utilizan contratistas locales.

Aunque los ingresos y la rentabilidad proyectados de Over the River S.L. resultaron positivos, debido a la falta de conjuntos de datos financieros históricos y a la falta de disponibilidad para comparar con las finanzas de la competencia, difícil concluir con total certeza que a la empresa le vaya tan bien. En cualquier caso, con una sólida estrategia de marketing digital, atrayendo a los trabajadores a distancia y fomentando las relaciones con las comunidades locales, Over the River S.L. podría hacerse con una cuota de mercado decente y continuar con el crecimiento de nuestras operaciones para llegar a trabajar en toda España, en lugar de dar servicio únicamente a la región de Andalucía.

Bibliografía

Libros

Santos, S. I. L., y Díaz-Oyuelos, G. E. (2013). *Previsión de ventas y fijación de objetivos (Libros profesionales) (Spanish Edition)* (1.a ed.). ESIC Editorial.

Artículos

Banco de España. (2021). *spain has a singularly low settlement density compared with the rest of europe [Gráfico]*. Annual Report 2020.

https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Files/InfAnual_2020-Cap4-Box4.1.pdf

Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., Chen, S. C. (2021). *The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust*. *International journal of environmental research and public health*, 18(16), 8275. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168275>

Daus, Y., Yudaev, I. V., Taranov, M. A., & Voronin, S. M. (2019). *Reducing the costs for consumed electricity through the solar energy utilization* (9. 19–23). *International Journal of Energy Economics and Policy*. <https://doi.org/10.32479/ijeep.7201>

Defensor del pueblo. (septiembre de 2015). Tramitación de licencias urbanísticas:

Procedimientos y duración de los trámites. https://www.defensordelpueblo.es/wp-content/uploads/2015/09/Licencias_urbanisticas1.pdf

European Commission. (2022). *Economic forecast for spain*. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/spain/economic-forecast-spain_es

Eurostat. (2021). *Demography of europe*. https://www.ine.es/prodyser/demografia_UE/img/pdf/Demograhpy-InteractivePublication-2021_en.pdf?lang=en

Fondo Monetario Internacional. (julio de 2022). *Informes de perspectivas de la economía mundial*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/07/26/world-economic-outlook-update-july-2022#:~:text=The%20baseline%20forecast%20is%20for,April%202022%20World%20E>

conomic%20Outlook.

Gifford, J. (2022). *Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda*, *Human Resource Development International*, 25(2): 105-113.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2049108>

Kennedy, K.N., Lassk, F.G. y Goolsby, J.R. Customer mind-set of employees throughout the organization. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 30, 159–171 (2002).

<https://doi.org/10.1177/03079459994407>

Madhani, P. M. (23 de octubre de 2020). Building a Customer Focused Strategy: Developing Conceptual Frameworks and Research Propositions. *SCMS Journal of Indian Management*, 17(3), 5-25.<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3717410>

Nasir, S. (2015). Marketing strategies in competitive markets and challenging times. *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and E-Services*, 1–24.

<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8231-3.ch001>

Orejon-Sanchez, R. D., Crespo-Garcia, D., Andres-Diaz, J. R. y Gago-Calderon, A. (2022). Smart cities' development in Spain: A comparison of technical and social indicators with reference to European cities. *Sustainable Cities and Society*, 81, 103828.

<https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.103828>

Pinilla, V. Sáez y L. A. (2017): La despoblación rural en España: génesis de un problema y políticas innovadoras. *Informes CEDDAR*, 2.

Rizzo, A. (2015). Declining, transition and slow rural territories in southern Italy characterizing the intra-rural divides. *European Planning Studies*, 24(2), 231–253.

<https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1079588>

Roy, N., Dubé, R., Després, C., Freitas, A. y Légaré, F. (2018). Choosing between staying at home or moving: A systematic review of factors influencing housing decisions among frail older adults. *PloS one*, 13(1), e0189266.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0189266>

Sommarribas, A. y Sheridan, A. (abril de 2022). *The impact of COVID-19 in the migration area in EU and OECD countries*. European Commission - EC.

<http://hdl.handle.net/10993/4696>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. y Parker, S. K. (enero de 2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *International Association of Applied Psychology*, 70(2), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Consultas en la web

Banco Mundial. (s. f.-a). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) - european union | data*. Recuperado 1 de agosto de 2022, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EU>

Banco Mundial. (s. f.-b). *Turismo internacional, número de arribos*. Recuperado 1 de septiembre de 2022, de https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?most_recent_value_desc=true

Bankinter S.A. (2020, 20 junio). *Reformas integrales: ¿Cuánto cuesta cada arreglo?* Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/lo-ultimo/reformas-integrales-listado-precios>

Cambridge University Press. (s. f.). Depopulation. En *Cambridge*. Recuperado 1 de septiembre de 2022, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/depopulation>

Chaplow, C. (24 de agosto de 2022). *International tourism statistics for andalucía*. Andalucia.com. <https://www.andalucia.com/spain/statistics/tourism.htm>

European Union. (2022). Minimum wage statistics [Minimum wage levels vary across the European Union (EU) Member States]. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum_wage_statistics#General_overview

Eurostat. (22 de agosto de 2022). *Share of young adults aged 18–34 living with their parents by age and sex - EU-SILC survey* [Conjunto de datos]. European Union. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_LVPS08__custom_110495/default/bar?lang=en

Eurostat. (2022). Unemployment by sex and age – monthly data [Conjunto de datos]. European Union. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_m/default/bar?lang=en

European Commission. (2022). *Economic Forecast for Spain. Economy and Finance*. https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/spain/economic-forecast-spain_en

Federal Reserve Bank of St. Louis. (26 de julio de 2022). *FRED economic data* [Conjunto de datos]. Federal Reserve Bank of St. Louis. <https://fred.stlouisfed.org/series/ASPUS>

- Forbes, S. O. (17 de marzo de 2022). *The ukraine crisis is a Wake-Up call for energy security*. EPIC. <https://epic.uchicago.edu/insights/the-ukraine-crisis-is-a-wake-up-call-for-energy-security/>
- Garriga, J. M. (1 de julio de 2019). *El auge de las compras de vivienda por parte de extranjeros en españa*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/inmobiliario/auge-compras-vivienda-parte-extranjeros-espana>
- Gobierno de España. (16 de agosto de 2022). *Visado de inversor*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. <https://www.exteriores.gob.es/Consulados/londres/en/ServiciosConsulares/Paginas/Consular/Visado-de-inversor.aspx>
- Government of Canada. (23 de marzo de 2023). *The daily — canadian income survey, 2020*. Statistics Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220323/dq220323a-eng.htm>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Spain*. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country/spain/>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2019). Salario anual medio, mediano, modal, a tiempo completo y a tiempo parcial, por periodo. [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10882>
- La Moncloa. (13 de abril de 2021). *Foreign residents in spain exceed 5.8 million for first time*. <https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/gobierno/news/Paginas/2021/20210413foreign-residents.aspx>
- Marrero, D. (25 de marzo de 2022). *Los municipios que tienen casas a la venta por debajo de los 1.000*. idealista/news. <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2022/03/25/795664-los-municipios-que-tienen-casas-a-la-venta-por-debajo-de-los-1-000-euros-m2>
- Martínez-Rodríguez, J. A. (31 de octubre de 2014). *Licencia municipal de obras menores*. Noticias Jurídicas. <https://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/4939-licencia-municipal-de-obras-menores/>
- McKinsey & Company. (27 de junio de 2022). *Americans are embracing flexible work—and they want more of it*. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

- The Canadian Real Estate Association. (15 de agosto de 2022). *August 15 2022 news release | CREA statistics*. Stats.Crea.Ca. <https://stats.crea.ca/en-ca/>
- The Local. (19 de julio de 2021). What's the average price of a property in Spain in 2021? *The Local*. <https://www.thelocal.es/20210719/whats-the-average-price-of-a-property-in-spain-in-2021/>
- The Local. (12 de julio de 2022). What are the average salaries in each region of Spain? *The Local*. <https://www.thelocal.es/20220712/what-are-the-average-salaries-in-each-region-of-spain/>
- The Property Finders. (24 de julio de 2022). *Andalucía property market - the property finders 2022 market report*. <https://www.thepropertyfinders.com/andalucia-property-market/>
- United Nations. (s. f.). *The Paris Agreement*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- US Census Bureau. (9 de junio de 2022). *Income and poverty in the United States: 2020*. Census.gov. <https://www.census.gov/library/publications/2021/demo/p60-273.html>
- World Bank Group. (22 de junio de 2022). Global Economic Prospects June 2022. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>

Leyes, decretos y proyectos de ley

- Decreto-ley 3/2019, de 24 de septiembre, de medidas urgentes para la adecuación ambiental y territorial de las edificaciones irregulares en la Comunidad Autónoma de Andalucía. *Boletín Oficial del Estado*, 23, 25 de septiembre de 2019. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOJA-b-2019-90536>
- Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre propiedad horizontal. *Boletín Oficial del Estado*, 176, 21 de julio de 1990. <https://www.boe.es/eli/es/l/1990/06/21/3>
- Real Decreto 5/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre la Renta de no Residentes. *Boletín Oficial del Estado*, 62, 12 de marzo de 2004. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2004/03/05/5/con>
- Real Decreto Legislativo (RDL) 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 161, de 03 de junio de 2010. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2010/07/02/1/con>

Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva. *Boletín Oficial del Estado*, 141, de 13 de junio de 2015. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2015/05/29/421>

Orden PCM/244/2022, de 30 de marzo, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social, desempleo, protección por cese de actividad, Fondo de Garantía Salarial y formación profesional para el ejercicio 2022. *Boletín Oficial del Estado*, 77, de 31 de marzo de 2022. <https://www.boe.es/eli/es/o/2022/03/30/pcm244>

Orden HAC/248/2021, de 16 de marzo, por la que se aprueban los modelos de declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y del Impuesto sobre el Patrimonio, ejercicio 2020, se determinan el lugar, forma y plazos de presentación de los mismos, se establecen los procedimientos de obtención, modificación, confirmación y presentación del borrador de declaración del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, y se determinan las condiciones generales y el procedimiento para la presentación de ambos por medios telemáticos o telefónicos. *Boletín Oficial del Estado*, 66, de 18 de marzo de 2021. <https://www.boe.es/eli/es/o/2021/03/16/hac248/con>

Figuras

Figura 1 Densidad de Población

Figura 2 Logo de Over the River S.L.

Figura 3 Jóvenes de 18 a 34 años que viven con sus padres 2018 (%)

Figura 4 Sueldos medios en España en 2021

Figura 5 Desempleo por sexo y edad Julio de 2022

Figura 6 Las compras de vivienda por parte de extranjeros

Figura 7 Porcentaje de propietarios de viviendas en España por nacionalidad

Figura 8 Precio medio de venta de las viviendas vendidas en Estados Unidos

Figura 9 Precio medio de la vivienda Canadá

Figura 10 Disponibilidad de trabajo a distancia tiempo completo o parcial

Figura 11 Analisis DAFO

Figura 12 PESTEL en la edad del cliente

Figura 13 Servicios y Precios

Figura 14 Trayectoria del Cliente Flowchart

Figura 15 El precio de la vivienda crece más en la provincia con mayor peso de las compraventas de extranjeros

Figura 16 Organigrama de Over the River S.L.

Figura 17 Puesto de Trabajo

Figura 18 Coste Estimado y Paquete de Servicios

Figura 19 Valores Centrales

Tablas

Tabla 1 Características generales de Over the River

Tabla 2 Perspectivas del PIB y la inflación, España

Tabla 3 PIB Real de Varios Países Proyecciones

Tabla 4 Perfil de Los Clientes

Tabla 5 Coste Salarial Anual

Tabla 6 Amortización del Préstamo

Tabla 7 Balance de situación provisional

Tabla 8 Cuenta de pérdidas y ganancias provisional

Tabla 9 Cuota de mercado prevista

Tabla 10 Número total previsto de horas de servicio de consultoría

Tabla 11 Horas totales de servicio por cliente

Tabla 12 Previsión de Servicios Consultoría

Tabla 13 Flujo de caja

Tabla 14 Ratios

Tabla 15 Rentabilidad económica

Tabla 16 VAN y TIR

Anexos

Anexo 1 Amortizaciones

AMORTIZACIONES					
	2023	2024	2025	2026	2027
PÁGINA WEB					
-Saldo inicial	5.000,00	4.500,00	4.000,00	3.500,00	3.000,00
-Amortización	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
-Saldo final	4.500,00	4.000,00	3.500,00	3.000,00	2.500,00
	2023	2024	2025	2026	2027
APPLE					
-Saldo inicial	6.076,00	5.316,50	4.557,00	3.797,50	3.038,00
-Amortización	759,50	759,50	759,50	759,50	759,50
-Saldo final	5.316,50	4.557,00	3.797,50	3.038,00	2.278,50
	2023	2024	2025	2026	2027
IMPRESORA					
-Saldo inicial	261,60	235,44	209,28	183,12	156,96
-Amortización	26,16	26,16	26,16	26,16	26,16
-Saldo final	235,44	209,28	183,12	156,96	130,80
	2023	2024	2025	2026	2027
CITROEN C5					
-Saldo inicial	27.000,00	24.300,00	21.600,00	18.900,00	16.200,00
-Amortización	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
-Saldo final	24.300,00	21.600,00	18.900,00	16.200,00	13.500,00
	2023	2024	2025	2026	2027
MOBILIARIO					
-Saldo inicial	3.000,00	2.700,00	2.400,00	2.100,00	1.800,00
-Amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
-Saldo final	2.700,00	2.400,00	2.100,00	1.800,00	1.500,00
	4.285,66				