



Escola Politècnica Superior
d'Edificació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

MÁSTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE LA EDIFICACIÓN

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS LIGADOS A LA EDIFICACIÓN EXISTENTE

Projectista: David Garcia Saiz

Director/es: Jesús Viscarri Colomer

Convocatoria: Enero 2018

Plan de negocio de una empresa de externalización de servicios ligados a la edificación existente

Resumen

El presente modelo de negocio nace con el interés de dar respuesta a la ampliación, expansión y consolidación de la actividad de limpieza de comunidades llevada a cabo por un trabajador autónomo durante los últimos 4 años, en la ciudad de Barcelona. El proyecto contará con un segundo socio capitalista, que juntamente con el primero, harán una aportación dineraria a partes iguales de 9.000€ cada uno. Además, se contará con 15.000€ de financiación ajena a 5 años.

Se considera la constitución de la empresa como Sociedad Limitada, ya que es la forma más idónea para alcanzar los objetivos de crecimiento previstos, en un mercado altamente competitivo y que presenta una gran atomización de empresas dedicadas al sector de la limpieza. El gran número de empresas competidoras dificulta la inserción en el mercado, sin embargo, debemos destacar que el punto de partida contará desde un inicio con una pequeña cartera de clientes.

Los servicios que ofrece la empresa se pueden clasificar en limpiezas de mantenimiento y limpiezas generales. Las limpiezas de mantenimiento se focalizarán en los servicios de limpieza periódicos relacionados con comunidades de vecinos, viviendas particulares, oficinas y comercios. Por otro lado, las limpiezas generales se basarán en servicios de carácter puntual que se deriven de situaciones concretas, como pueden ser limpiezas finales de obras o reformas, eventos, garajes, pisos de alquiler y pisos turísticos.

Tras analizar las principales empresas competidoras, se apostará por la calidad del servicio como factor clave de éxito, sin olvidar el precio de venta, que se fijará ligeramente inferior a la media.

En cuanto a la factibilidad técnica del proyecto, nos encontramos ante una actividad que no requiere de fuertes inversiones en infraestructuras y que permite desde un principio obtener ingresos, con unos costes variables bajos. Esto favorece que la puesta en marcha se desarrolle de una forma rápida y sin dificultades relevantes.

En este documento se incluye un plan de marketing y comunicación en el que se fijan los objetivos de crecimiento, que quedarán plasmados en el análisis económico-financiero. El punto de equilibrio se obtiene en el primer año de actividad y la tasa interna de rentabilidad del proyecto (TIR) es del 21%. Con este análisis se puede determinar que el proyecto es viable.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Introducción, objetivos y metodología	4
1. Definición de las características generales del proyecto	5
1.1 Datos básicos del proyecto	7
1.2 La marca	8
2. Entorno en el que se realizará la actividad	9
2.1 Entorno sectorial	9
2.2 Entorno económico.....	10
2.3 Entorno político.....	11
2.4 Marco normativo.....	12
3. La externalización de servicios	13
4. Actividad de la empresa	15
4.1 Descripción de los servicios ofertados.....	15
4.2 Factores clave de éxito.....	16
5. La prestación del servicio	17
5.1 El proceso de prestación del servicio.....	17
5.2 Actividades subcontratadas	20
5.3 Aprovisionamientos y equipamientos.....	20
5.4 Control de calidad	21
6. Análisis del mercado	25
6.1 Definición del mercado y competencia.....	25
6.2 Análisis DAFO	28
7 Plan de marketing y comunicación	30
7.1 Misión y visión.....	30
7.2 Objetivos de comunicación.....	30
7.3 Objetivos de marketing.....	30
7.4 Público objetivo: Características de los clientes	31
7.5 Estrategia.....	31
7.6 Propuesta única de venta y eslogan.....	32
7.7 Plan de distribución y fidelización.....	33
7.8 Plan de publicidad	33
7.9 Plan de acción	34
7.10 Diagrama de Gantt del plan de marketing y comunicación.....	40
8 Plan económico-financiero	41

8.1	Inversiones previstas.....	41
8.2	Financiación del proyecto	41
8.3	Cuadro de amortización del préstamo.....	42
8.4	Previsión de ventas anuales	43
8.5	Cuenta de resultados previsional	44
8.6	Balance de situación previsional	44
8.7	Servicios exteriores	45
8.8	Previsiones de tesorería	46
8.9	Punto de equilibrio y ratios del proyecto.....	48
9.	Conclusiones.....	50
	Bibliografía	51

Introducción, objetivos y metodología

La finalidad principal del presente modelo de negocio se basa en diseñar y determinar los pasos necesarios para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la limpieza en el sector de la edificación. El punto de partida será la creación de una sociedad limitada por parte de dos socios con una pequeña cartera de clientes iniciales. Esto se debe a que uno de los socios aportará su experiencia laboral como trabajador autónomo en el sector durante los últimos 4 años.

Los objetivos de este trabajo son tres. En primer lugar, analizar el entorno en el que se realizará la actividad, describir la evolución de la externalización de los servicios y analizar las empresas competidoras.

El segundo objetivo se centrará en el desarrollo de la marca, la definición de los servicios y la creación de un plan de marketing y comunicación a 5 años, con el fin de obtener los resultados marcados.

Finalmente, el tercer objetivo se basará en estudiar la viabilidad económica del proyecto, realizando un análisis económico-financiero.

Para conseguir los objetivos descritos anteriormente, se ha seguido la metodología que se describe a continuación:

En una etapa inicial se ha presentado el proyecto y los actores que participarán, analizando el entorno sectorial, económico y político en el que se va a desarrollar la actividad, así como la contextualización de la externalización de servicios, analizando los aspectos positivos y negativos. Para llevar a cabo este análisis, se han estudiado fuentes bibliográficas y se han analizado datos estadísticos que han contribuido a definir el escenario de referencia. También se han utilizado instrumentos normativos que influyen en la creación de un plan de negocio.

Asimismo, se describirán los sectores de actuación y los servicios ofertados, determinando el proceso de prestación del servicio en todas sus fases, incluyendo la implantación de un control de calidad. Para ello, se han analizado una serie de empresas de similares características en la ciudad de Barcelona, llevando a cabo visitas presenciales y solicitando diferentes presupuestos, con el fin de analizar la metodología de trabajo y la determinación del precio de venta.

En base a los objetivos previstos de crecimiento, que quedan definidos en el plan de comunicación y marketing, se confeccionará el análisis económico-financiero con el fin de simular la hoja de ruta en un horizonte a 5 años.

Por último, se han evaluado una serie de ratios para verificar la idoneidad y la viabilidad del proyecto, en su parte más económica, que nos llevarán a unas conclusiones donde se valorarán todos los aspectos desarrollados a lo largo del proyecto.

1. Definición de las características generales del proyecto

La realización del siguiente plan de negocio nos permite desarrollar los pasos necesarios para la puesta en marcha de una empresa de externalización de servicios asociados al mantenimiento de la edificación existente. La empresa denominada “CleanUp”, se centrará en la prestación de servicios de limpieza tanto a particulares como empresas.

La cartera de servicios que ofrecerá “CleanUp” se puede agrupar de la siguiente manera:

- Limpiezas de mantenimiento
Destinada tanto a particulares como empresas, se focalizará en los servicios de limpieza periódicos relacionados con comunidades de vecinos, viviendas particulares, oficinas y comercios.

- Limpiezas generales
Servicios de limpieza de carácter puntual que se deriven de situaciones concretas como pueden ser limpiezas finales de obras o reformas, eventos, garajes, pisos de alquiler y pisos turísticos.

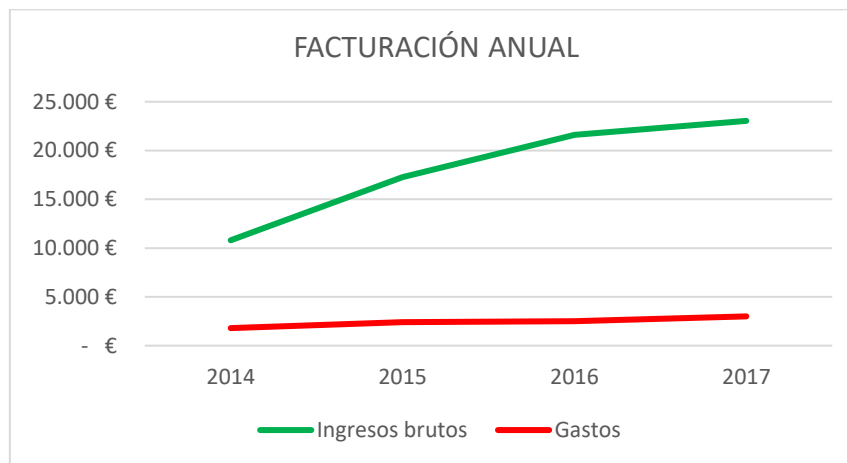
El domicilio social de la empresa se ubicará en la ciudad de Barcelona y para ello contará con un local destinado a zona de oficina y almacenaje de materiales y maquinaria. El proyecto estará formado por dos socios que aportarán dos perfiles diferenciados.

El primero de ellos, graduado en Ingeniería de Obras Públicas, con dos años de experiencia en el sector de la administración de fincas y la gestión de activos inmobiliarios, se encargará del área de administración, mientras que el segundo socio, con un perfil técnico, se encargará del área de producción, aportando una experiencia de 4 años y una cartera de clientes como trabajador autónomo.

El mercado en el que se desarrolla la actividad cuenta con un gran número de empresas competidoras, algunas de ellas con una larga trayectoria, es por ello que se apostará por ofrecer servicios diferenciados de limpieza, apostando por la calidad y la innovación, además de ofrecer precios competitivos.

El presente plan de negocio, busca ser la herramienta que permita consolidar y expandir la actividad realizada por el segundo de los socios, que a lo largo de los 4 años de experiencia ha llegado a consolidar su posición en el sector de la limpieza de comunidades de vecinos.

A continuación, se muestran los datos económicos recogidos desde el inicio de la actividad, con el fin de justificar la creación de una sociedad limitada para aumentar el volumen de ventas.



Gráfica 1 Facturación anual trabajador autónomo. Fuente: Elaboración propia.

	2014	2015	2016	2017
Ingresos brutos	10.800 €	17.280 €	21.600 €	23.040 €
Gastos	1.800 €	2.400 €	2.520 €	3.000 €

Tabla 1 Facturación anual autónomo. Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende de la tabla anterior, los ingresos brutos corresponden a la facturación sin IVA de los servicios prestados. En los gastos se incluye el mantenimiento del vehículo de trabajo, la compra de productos, así como el utillaje, en definitiva los gastos deducibles a excepción de la cuota de autónomos.

En las cifras correspondientes a los ingresos brutos de los años 2014 y 2015, sólo se han tenido en cuenta los que corresponden a las actividades de limpieza, ya que paralelamente también se han obtenido ingresos derivados de otras actividades relacionadas con el sector de la construcción. No es hasta el 2016, en el que todo el volumen de facturación proviene de la actividad de limpieza. Por este motivo, en los gastos no se incluye la cuota de autónomos, el IVA ni el IRPF.

En cuanto a los gastos de productos de limpieza, cabe señalar que no representan un porcentaje elevado ya que hablamos de materiales con grandes ventajas económicas gracias a la compra al por mayor.

1.1 Datos básicos del proyecto

Definición de la empresa	Servicios de limpieza
Clasificación nacional de actividades	8121 (CCAEE-09 Limpieza general de edificios) 74.700 (CCAEE-93 Actividades industriales de limpieza)
Forma jurídica	Sociedad limitada
Localización	Barcelona
Instalaciones	Local alquilado 50m2
Personal	9 empleados
Cartera de servicios	Limpiezas de mantenimiento Limpiezas generales
Clientes	Pequeños clientes particulares Comunidades de vecinos Pequeñas y medianas empresas Empresas de construcción
Herramientas de promoción	Visitas comerciales Página web Redes sociales Boca a boca

Tabla 2 Resumen de los datos básicos del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

1.2 La marca

La constitución de una nueva empresa lleva asociada la creación de una marca, y con ello, la búsqueda de un nombre y un logotipo. El nombre “Clean Up” se ha escogido atendiendo a una serie de criterios como son la sonoridad, el aporte de significado de las palabras que lo forman y la evitación del uso de iniciales. La marca de la empresa está formada por el término inglés “Clean Up”, que en castellano significa “limpiar”. Se ha considerado apropiado el uso de la terminología inglesa ya que aporta una imagen moderna y en un futuro, facilita la internacionalización. Tradicionalmente, la mayoría de las empresas optaban por una denominación en español, pero en los últimos años, debido al aumento de la globalización y la digitalización, es cada vez más frecuente el uso del inglés. Al mismo tiempo, el nombre de la empresa se acompañará de las palabras en castellano “Servicios de Limpieza”, que definirán el sector de actuación y transmitirán cercanía a los clientes nacionales.

La imagen visible de la marca está compuesta por una gota de agua que simboliza la limpieza y un destello que significa el brillo como resultado de la acción de limpiar. Los colores que se han utilizado son el azul y el verde.

El color azul se ha usado con el fin de evocar al agua, que directamente se asocia al elemento fundamental en la limpieza. Además, también se asocia a la frescura y tiene un efecto tranquilizador que transmite madurez y sabiduría.

Por otro lado, el color verde, se ha usado para simbolizar la frescura y recordar a la naturaleza. De esta manera, se intenta asociar la imagen de la empresa con el respeto hacia el medio ambiente y la ecología.



Ilustración 1 Logotipo de la marca "Clean Up". Fuente: Elaboración propia.

2. Entorno en el que se realizará la actividad

2.1 Entorno sectorial

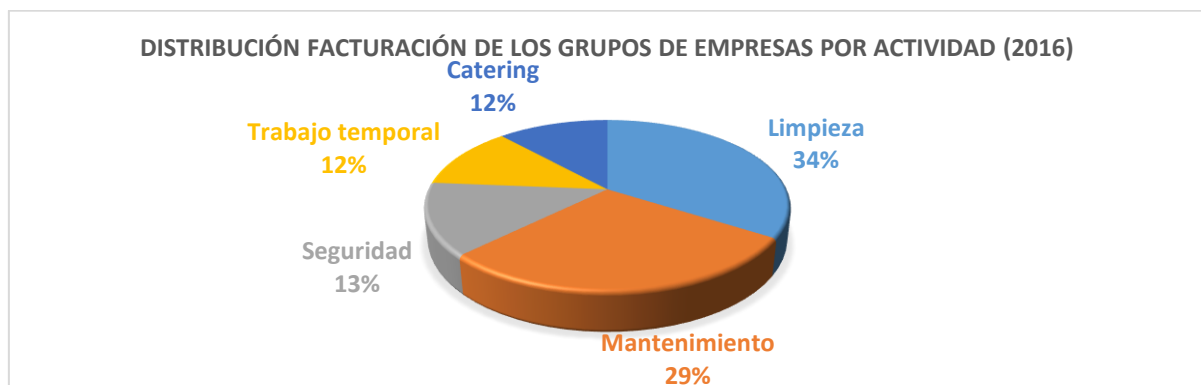
La descentralización de los servicios auxiliares y la progresiva tercerización tanto de las empresas privadas como públicas, ha sido la consecuencia del fuerte crecimiento de los servicios prestados a empresas. Actualmente, gracias al Informe Especial de Servicios Auxiliares a Empresas, elaborado en 2016 por el Observatorio Sectorial DBK, sabemos que el 90% de las empresas con volumen de facturación superior a los 12 millones de euros tienen externalizados los servicios complementarios, reduciéndose al 70% para las empresas con ingresos superiores a 3 millones de euros. En el caso de las administraciones públicas, el nivel de externalización es también elevado.

Actualmente, es cada vez más frecuente la contratación integrada de paquetes de servicios a un mismo grupo empresarial (*facility services*), que también se puede acompañar de la gestión de estos mediante la empresa que los presta (*facility management*). En estos servicios se incluyen la limpieza, la seguridad, la jardinería, el mantenimiento, los servicios de catering, de control de plagas, etc.

La obtención de cifras respecto al sector resulta difícil ya que en él se unen diferentes grupos que realizan actividades diferentes a través de un conglomerado de empresas. El punto de unión es que ofrecen servicios auxiliares a empresas, ya sea a través de concursos públicos o mediante contratos privados. En general se trata de servicios intensivos en mano de obra y en muchos casos poco cualificada.

Los sectores de limpieza, seguridad, mantenimiento de edificios e instalaciones y catering se han visto afectados con la crisis por la reducción del gasto público, la baja demanda del sector privado y la presión a la baja de los precios. Sin embargo, en el pasado año 2016, el mercado de los servicios auxiliares a empresas mantuvo la tendencia de recuperación iniciada en 2014, con un crecimiento del 3,3% en el período 2014-2015, y de un 2,3% en 2016.

Los servicios de mantenimiento de edificios e instalaciones y los servicios de limpieza son los que generan el mayor volumen de negocio, con porcentajes del 28,7% y del 34%, respectivamente, repartiéndose el resto entre los sectores de seguridad, trabajo temporal y catering, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico.



Gráfica 2 Distribución facturación de los grupos de empresas por actividad. 2016. Fuente Elaboración propia mediante datos del Informe Especial de Servicios Auxiliares a Empresas, elaborado en 2016 por el Observatorio Sectorial DBK.

2.2 Entorno económico

Catalunya es la comunidad autónoma con el mayor volumen de producto interior bruto (PIB) en todo el estado español con un valor de 211.915M. € euros, seguida por la comunidad de Madrid.

A raíz de la crisis económica en España de 2007, Cataluña entró en recesión alcanzando cifras en la tasa de crecimiento del PIB per cápita negativas, llegando al -4% en el período de 2009 a 2010. A partir de 2013, la tasa de crecimiento anual del PIB mostró un cambio de tendencia positiva entre los períodos 2014 a 2015 del 1.2%, valores anteriores a la crisis, pero que significaron la recuperación de la economía catalana.

Contrariamente, los datos anteriores a la crisis mostraban una tasa de crecimiento anual del PIB del 3,8% (2005-2006), superiores a la media de la Unión Europea (2,9 %). Para el período 2000-2006, la tasa de crecimiento medio anual fue del 3,21 %, algo inferior a la media del conjunto español, con un 3.34%.

Durante los años anteriores a la crisis, el crecimiento de la actividad económica con respecto al PIB se sustentó gracias a los sectores de la construcción y los servicios, con incrementos del 5,4% y 4,3% respectivamente.

En la actualidad, la economía española ha mantenido un elevado grado de dinamismo registrando un crecimiento del PIB del 3,2% para el año 2016 y del 3,1% para 2017.

Tras la recuperación del nivel de empleo en Europa que se registraba en el año 2008 y los bajos costes de financiación, se contribuye a la aceleración de la inversión que está llevando a Europa a perfilar un horizonte tranquilo y a esperar un crecimiento alrededor del 1,7% anual para el período 2017-2019. En cuanto al sector de la construcción, esta mejora del clima contribuye a aumentar las expectativas de crecimiento que se sitúan en un 2,9% para el 2017, tras haber registrado un 2,6% en 2016. No obstante, para los años próximos se espera una desaceleración en 2018 (2,5%) y 2019 (2%).

La recuperación del sector de la construcción en España es desigual dependiendo de los subsectores: la vivienda muestra crecimiento, el no residencial y rehabilitación no acaban de despertar y la ingeniería civil muestra retroceso.

En el sector de la vivienda, en crecimiento desde los últimos dos años, se están iniciando 1,5 viviendas de obra nueva por cada 100.000 habitantes, un valor inferior a la mitad de la media europea. El sector no residencial y la rehabilitación se encuentran estancados, mientras que la ingeniería civil, aun mostrando repuntes de la licitación entre 2013 y 2014, pone de manifiesto que la demanda pública de obra sigue en horas bajas.

El sector de la edificación es el que menos ha invertido en innovación, tal y como reflejan los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), con tan solo el 1,1% de gasto en innovación procedente del sector de la construcción. Por tanto, en el futuro se deberá abandonar la zona de confort (proyecto y ejecución), y participar en las fases de explotación hasta el final de la vida útil. La necesidad de integrar nuevas herramientas tales como la gestión integrada de proyectos, ya sea la metodología LEAN o el Building Information Modelling (BIM), influirán en la mejora de la eficiencia.

Tal y como se desprende del Informe Barcelona Building Construmat, elaborado por el Instituto de Tecnología de la Construcción de Catalunya (ITeC), las 10 principales tecnologías digitales que

pueden propiciar el cambio del sector en el futuro son: El Big Data, la realidad virtual, la impresión 3D, los drones, el internet de las cosas, la realidad aumentada, el BIM, los sensores embebidos, la conectividad y los dispositivos móviles.

2.3 Entorno político

En los últimos años Cataluña ha manifestado una realidad social en la que cerca del 80% de su población no está de acuerdo con el sistema actual de autogobierno. Esta amplia mayoría estaría dispuesta a votar en una consulta legal para decidir el futuro político a favor de quedarse en España o de optar por la vía de la independencia. La situación de incertidumbre que vive Cataluña es el resultado de un largo camino que se inició con la sentencia del Tribunal Constitucional en contra del Estatuto de Autonomía en el año 2010, motivada por un recurso del Partido Popular, que anulaba algunos artículos del nuevo Estatuto, subrayando que la definición de nación no tenía valor jurídico. Dicha sentencia fue el inicio de grandes movilizaciones que acabó con el tripartito o gobierno de entendimiento, y dejó paso al mandato de CIU (Convergencia y Unión). En el año 2014, se celebraría la primera consulta no vinculante y tras el rechazo de diálogo del Gobierno Central. En el año 2015 se plantearon unas elecciones plebiscitarias, en la que el independentismo ganaría en escaños, pero no en votos. Dentro de esta nueva legislatura, al frente del presidente Carles Puigdemont, se acordaría la celebración de un referéndum vinculante, no pactado con el estado para el 1 de octubre de 2017, que acabaría con las cargas policiales de la Guardia Civil y Policía Nacional, con el fin de evitar la votación. La respuesta judicial al referéndum y a la declaración de la República Catalana el 27 de octubre de 2017, sería la aplicación del artículo 155 de la Constitución española de 1978, en la que se establece la intervención de la autonomía de Cataluña. Tras la convocatoria del consejo de ministros, se aprobaron 5 reales decretos en los que se cesaba al presidente de la Generalitat así como todos los miembros del gobierno catalán, se asumían las competencias de las Consejerías por parte de los Ministerios correspondientes, se suprimían las oficinas del presidente y vicepresidente de la Generalitat, del Consejo Asesor para la Transición Nacional, de la Comisión especial sobre la violación de derechos fundamentales en Cataluña, del Consejo de Diplomacia Pública de Cataluña (DIPLOCAT) y de todas las Delegaciones del Gobierno de la Generalidad de Cataluña. Finalmente, se disolvería el Parlamento de Cataluña y se convocarían elecciones para el 21 de diciembre de 2017. En una situación hostil para los líderes de los partidos independentistas, encarcelados o exiliados, nuevamente ganarían las elecciones en escaños.

La situación actual de incertidumbre vivida en los últimos años, y agravada especialmente en los últimos 4 meses, ha provocado el traslado de la sede social de 3.208 empresas de Cataluña a otras regiones de España. De estas, las 62 más importantes suponen un impacto directo en el PIB de 11.540 millones de euros, que representa un 5,4% de la economía catalana y un 1% de la economía española en su conjunto.

Entre estas empresas encontramos seis de las siete que cotizan en el Ibex 35: Sabadell, Gas Natural, CaixaBank, Abertis, Cellnex y Colonial. Por otro lado, la catalana Grifols es la única empresa que de momento no ha cambiado la sede. En el Mercado Continuo encontramos siete empresas que han trasladado su sede: Oryzon, Dogi, Service Point, Catalana Occidente, eDreams, Applus y Cementos Molins.

El principal argumento utilizado por la mayor parte de las empresas es que se trata de un movimiento estratégico para proteger los intereses de sus accionistas, clientes y empleados.

2.4 Marco normativo

En la actualidad no existe ningún convenio colectivo a nivel estatal que permita regular las relaciones laborales de los trabajadores que son contratados por empresas multiservicios o empresas de externalización de servicios auxiliares. Sin embargo, sí podemos encontrar convenios de ámbito sectorial que normalizan gran número de las actividades que desarrollan dichas empresas. Para el caso que nos atañe, en el ámbito sectorial estatal encontramos el I Convenio colectivo sectorial de limpieza de edificios y locales, suscrito el 17 de diciembre de 2012, por la Asociación Profesional de Empresas de Limpieza (ASPEL) y las Asociaciones Federadas de Empresarios de Limpieza Nacionales (AFELIN) en representación de las empresas del sector, así como por la Federación de Actividades Diversas de CC.OO. y la Federación Estatal de Servicios de UGT, en representación de los trabajadores (dicho convenio se encuentra adjunto en el anejo I).

En contraposición a lo anterior, cabe decir que la mayor parte de convenios colectivos de las empresas multiservicios firmados pertenecen al ámbito empresarial.

3. La externalización de servicios

El inicio de la era post industrial marca los orígenes de la externalización de servicios, también conocida como outsourcing (terminología inglesa) debido al inicio de la competencia en los mercados globales. Una vez finalizada la segunda guerra mundial, fueron muchas las empresas que decidieron concentrar en ellas mismas la mayor cantidad de actividades y no tener que depender de proveedores. A pesar de que esta estrategia resultó positiva, a medio plazo, con la llegada de las nuevas tecnologías, quedó demostrado que no resultaba efectiva debido a la incapacidad de mantener todos los departamentos actualizados, a diferencia de las empresas especializadas en una actividad concreta.

A principios de la década de los 70, la externalización de servicios se extiende y empieza a ganar adeptos en las áreas de información tecnológica en empresas tales como Price Waterhouse, EDS, Arthur Andersen, etc.

El término outsourcing, creado en 1980, se utilizó para describir la creciente tendencia de las grandes compañías que transferían sus sistemas de información a proveedores. Por tanto, la externalización de servicios es una técnica de administración basada en la transferencia a terceros de determinados procesos complementarios que no forman parte del núcleo principal del negocio y que permiten concentrar esfuerzos en las actividades propias de las compañías con el fin de obtener competitividad.



Existen dos tipos de outsourcing, el primero de ellos llamado outsourcing operativo, comenzó con la subcontratación de actividades simples como son la limpieza, la seguridad, el mantenimiento de edificios, la mensajería, etc. Posteriormente, llegó el outsourcing estratégico, que como su nombre indica, se subcontratan actividades más estratégicas con una interrelación entre empresa y proveedor más estrecha, como la distribución logística, el transporte, el marketing, el diseño, las actividades financieras, etc.

Esta técnica, fundamentada en la subcontratación de servicios busca economizar y agilizar los procesos de producción de manera eficiente, con el fin de que la empresa se centre en lo que es propio. El outsourcing consiste en acudir a una empresa exterior para contratar un servicio que anteriormente se realizaba dentro de la compañía sin tener ninguna responsabilidad en la gestión o administración de la prestación de servicio.

Los objetivos principales de la contratación de un servicio outsourcing se basan en la optimización y la adecuación de los costes en función de las necesidades reales, la eliminación de los problemas derivados de la obsolescencia tecnológica y la concentración en la actividad propia de la organización.

Una de las principales ventajas de la externalización de servicios es la reducción de los costes, sin embargo, durante los últimos años ha resultado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas aportando una garantía en la disponibilidad de recursos y tecnología especializada a unos costes mesurables, permitiendo reducir o controlar los costes de operación y posibilitar a la empresa a enfocarse en sus funciones empresariales, acelerando los beneficios de la reingeniería, compartiendo riesgos o destinando recursos a otros ámbitos.

Uno de los aspectos negativos que planea sobre la externalización de servicios, es que en muchas ocasiones resulta una fórmula de liberación a las empresas de sus trabajadores fijos mediante la transferencia a dichas empresas de servicios que establecen relaciones menos rígidas, prescindiendo de los servicios con menos costes. Por tanto, en muchas empresas, esta práctica se ha utilizado para sustituir costes fijos de personal por costes variables con empresas de externalización.

En muchas ocasiones se establece un paralelismo entre las empresas de trabajo temporal y las empresas de servicios. La diferencia es la desregularización de estas últimas. Actualmente la contratación a través de ETT ya no es rentable puesto que las empresas clientes se ven obligadas a pagar los mismos salarios que a sus propios empleados, fruto de la equiparación de los salarios que se introdujo en la regulación de las empresas de trabajo temporal. Sin embargo, la contratación a través de empresas de servicios permite pagar salarios más bajos que no están sujetos a ningún convenio correspondiente a la empresa. Las empresas de servicios se encuentran en el mismo mercado en el que actuaban las ETT y en algunas ocasiones se aprovechan del vacío legal que existe en relación a la actividad, propiciando la temporalidad y la degradación de las condiciones laborales.

Este es el principal problema de las empresas multiservicios. Debido a que se dedican a varias actividades, no es evidente qué convenio colectivo de sector se debe aplicar. Además, a raíz de la reforma laboral de 2012, se otorga prioridad al convenio de la empresa por encima de los sectoriales. Por lo tanto, en caso de que la empresa de servicios disponga de un convenio propio, se aplicaría éste, que generalmente dispone de condiciones inferiores al convenio del sector.

4. Actividad de la empresa

4.1 Descripción de los servicios ofertados

La descripción de los servicios que prestará la empresa resulta un punto fundamental para enfocar todos los recursos y esfuerzos necesarios con el fin de obtener el mayor número de clientes, permitiendo de este modo la especialización. Es por ello, que la oferta de servicios que se ofrecerán se puede agrupar de la siguiente manera:

- Limpiezas de comunidades: consiste en la limpieza de las zonas comunes, escaleras, rellanos, ascensores y recogida de basuras, con una frecuencia semanal, que variará en función de la superficie. Además, se ofrecen servicios de abrillantado y pulido con un intervalo de tiempo mayor, en función del estado de los suelos.
- Limpiezas de garajes: se basan en la limpieza teniendo en cuenta el tipo de superficie, el número de plazas de garaje la frecuencia de entrada y salida de vehículos y el tránsito de personas. La planificación que se utiliza en el mantenimiento de garajes consiste en limpiezas integrales programadas con un espacio de tiempo mayor, realizándose de manera semanal, quinquenal, mensual, trimestral, semestral o anual.
Otros factores que influyen en la limpieza son las rampas y accesos, los aseos de los garajes, el número de papeleras, el mobiliario en general (extintores, señalizaciones, tomas de incendios, etc), sumideros, puertas automáticas y zonas altas (tubos de luz, tuberías, etc).
La manera de proceder con la limpieza de suelos se basará en la utilización de máquinas barredoras y fregadoras industriales. De esta manera, primero se elimina la suciedad mediante el barrido y aspirado, y posteriormente se procede al fregado.
- Limpiezas de oficinas y comercios: se incluye la limpieza del mobiliario, equipos de ofimática, aseos y suelos. Se establecerá un programa de mantenimiento de oficinas acorde a la superficie y a la actividad que se desarrolle en ella, programando los servicios en la mayoría de los casos diariamente o en días alternos.
- Limpiezas de hogar: en este apartado se incluyen las limpiezas domésticas de particulares y la limpieza de viviendas turísticas. Los servicios que se ofrecen son los mismos para ambos casos, es decir, la limpieza de todas las estancias de la vivienda, diferenciándose en la frecuencia con la que se realicen los trabajos. En el caso de las limpiezas domésticas, se programan días concretos pactados con los clientes. En el caso de los pisos turísticos, los trabajos se coordinarán teniendo en cuenta las salidas de los huéspedes.
- Limpiezas finales de obra: se ofrecen servicios de limpieza integral de aquellos espacios que hayan sufrido una remodelación y que sea necesaria una limpieza intensiva antes de su nueva ocupación.

Dado que la empresa ya contará con una cartera de clientes mayoritariamente de servicios de limpieza en comunidades, se espera recibir el mayor grueso de clientes a través de este servicio.

El apartado de limpiezas específicas se plantea ante la necesidad de cubrir necesidades especiales de clientes, con el fin de ofrecer un servicio personalizado y de calidad.

4.2 Factores clave de éxito

En un escenario marcado por la alta competitividad, las empresas de servicios cada vez están más profesionalizadas en el ámbito técnico, metodológico, de calidad y ambiental, y es por ello que, en el momento de emprender, deberemos dar un valor diferencial a nuestros clientes y apostar por factores clave como los que a continuación se describen:

- *Calidad del servicio*
Uno de los factores diferenciales en cuanto a calidad, viene dado por las certificaciones de las que disponen las grandes empresas líderes en el sector, frente a las que todavía no disponen. Este hecho resulta especialmente relevante para trabajar con la Administración Pública.
- *Cumplimiento de plazos, agilidad y disponibilidad*
Como toda empresa de servicios, se debe garantizar la capacidad de respuesta ante situaciones excepcionales o imprevistas que puedan surgir, manteniendo una interacción constante con el cliente.
- *Personal cualificado*
La formación periódica de la plantilla de trabajadores a cargo de la empresa es fundamental para asegurar la calidad de los servicios y la optimización de las actividades. Generalmente, los trabajadores de la empresa serán la cara visible de nuestro negocio, y deberán transmitir confianza al cliente. Es importante contar con una plantilla de trabajadores estable y evitar la rotación de personal, como sucede en grandes empresas del sector, repercutiendo de manera negativa en la calidad del servicio.
- *Medio ambiente*
Dada la creciente sensibilidad medioambiental, se debe prestar especial atención al desarrollo e implementación de sistemas de gestión ambiental, para controlar el impacto de nuestras actividades, siendo responsables y adoptando medidas preventivas tales como el ahorro de agua y energía, la priorización de productos biodegradables y la utilización de maquinaria eficiente de última tecnología.

5. La prestación del servicio

5.1 El proceso de prestación del servicio

Se ha establecido un proceso de prestación de servicio formado por las siguientes fases:

1- Programación de visitas comerciales

El responsable de producción se encargará de realizar las visitas a clientes potenciales puesto que es la persona que dispone de mayor experiencia comercial, presentando la empresa y todos los servicios que se ofrecen. Las visitas se dirigirán principalmente a los administradores de fincas, inmobiliarias, pequeños y medianos negocios y empresas de alquiler de pisos turísticos. El proceso comercial se considera un elemento clave de ventaja competitiva.

2- Recepción del encargo

El resultado de las visitas se deberá transformar en la petición de un presupuesto mediante la vía de contacto que elija el cliente, ya sea presencialmente, por teléfono o correo electrónico. La persona responsable de administración revisará la información recibida (peticionario y servicio solicitado), y acto seguido se valorará si la empresa está en disposición de aceptar o no la solicitud del encargo.

En el caso que la empresa esté capacitada para prestar el servicio, se procederá a realizar un presupuesto. En caso negativo, se rechazará el encargo previa comunicación al petionario.

3- Base de datos

En el momento de la recepción del encargo, el responsable comprobará si el cliente ya forma parte de la Base de Datos de la empresa. De lo contrario, se estudiará la situación para comprobar si se trata de un cliente favorable, analizando informes de morosidad, económicos, etc. Si el cliente es favorable se introducirá en la base de datos (BD).

4- Elaboración del presupuesto

El responsable de administración realiza un presupuesto único y personalizado en base a la información recogida y contemplando los gastos que puede tener realizar el servicio en el lugar determinado, en base a la frecuencia de las limpiezas solicitadas por el cliente y material que se necesite. La información se obtendrá del resultado de las visitas para efectuar el presupuesto.

Una vez realizado el presupuesto, se hará llegar una copia al interesado y otra se archivará en la base documental de la empresa.

5- Comprobación por parte del cliente

Revisión y estudio del presupuesto por parte de cliente con el fin de realizar modificaciones o proceder a la toma de decisión entre aceptarlo o rechazarlo.

En caso de aceptación, se le solicitará al cliente mediante el presupuesto firmado, archivando una copia la empresa y otra el cliente.

6- Redacción del contrato

Tras realizar las comprobaciones previas y llegados al acuerdo, se procederá a la redacción del contrato por parte de la empresa con el fin de evitar malentendidos una vez se empieza a prestar el servicio (alcance de la limpieza, almacenaje de los productos de limpieza, suministro de agua comunitario o vecinal, etc).

7- Prestación del servicio

Los servicios se prestarán según las condiciones pactadas y resulta de vital importancia en el negocio ya que es el resultado que el cliente percibirá de manera directa y, en gran medida, dependerá el éxito de la organización. Los requisitos que se exigirán serán la alta calidad del servicio, el cumplimiento de plazos y horarios, la gama de servicios, el personal formado, la tecnología empleada y la competitividad de precios.

8- Control de calidad

No por ser la última fase deja de ser importante, ya que nos ayudará a obtener la máxima satisfacción por parte de cliente y nos ayudará a mejorar las posibles imperfecciones que se produzcan durante todas las fases anteriores. Antes y después de realizar el servicio se tomarán fotografías de la zona de trabajo con el fin de documentar los servicios realizados. Así mismo, también se facilitarán formularios de satisfacción al cliente una vez realizados los trabajos con el fin de obtener una valoración e inspecciones in situ una vez finalizados los mismos.

A continuación, se muestra el diagrama de procesos de la prestación de un servicio de limpieza de comunidades, en el que se solicita información acerca de la limpieza de una escalera y de un garaje comunitario, ambos pertenecientes al mismo edificio.

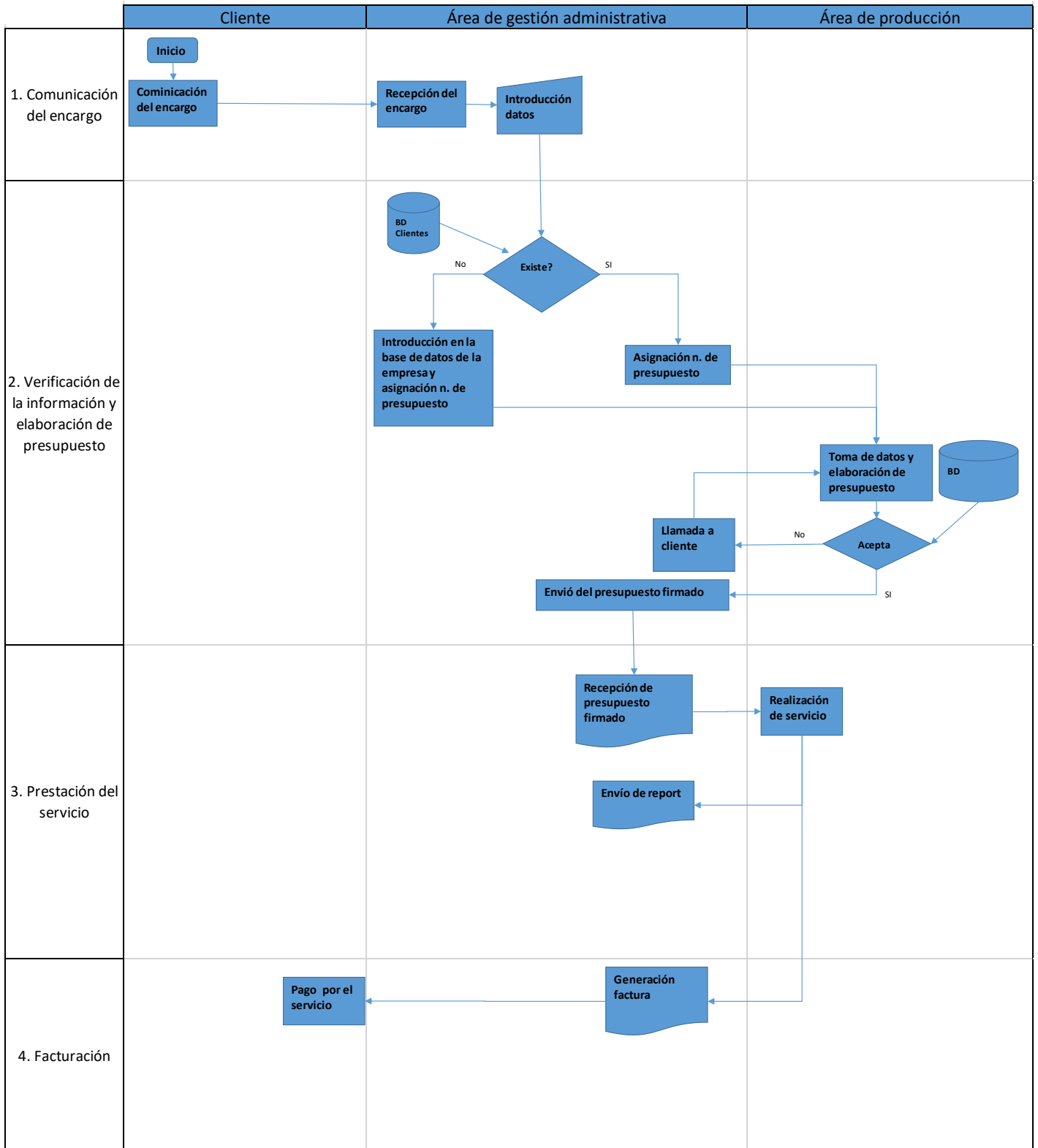


Tabla 3 Diagrama de procesos de prestación de servicios. Fuente: Elaboración propia.

5.2 Actividades subcontratadas

Se prevé que todos los servicios que preste la empresa se realicen con la mano de obra y los medios auxiliares propios, sin embargo, no se descarta la opción de subcontratar algunos servicios específicos que surjan de encargos singulares, en lo que a limpieza se refiere. Los más comunes estarán relacionados con el alquiler de los inmovilizados necesarios para ocasiones puntuales y la contratación de servicios especiales tales como el control de plagas. Por otro lado, los servicios que se subcontratarán desde los inicios serán los relacionados con la fiscalidad y la contabilidad.

Todos los procesos subcontratados se controlarán y se supervisarán ya que estarán actuando en representación de nuestra empresa.

También se prevé la contratación de una póliza de seguros multirriesgo para cubrir las eventualidades que pudieran afectar al local, como por ejemplo la rotura de cristales, incendios, inundaciones, robos, cortocircuitos, derrumbes, fallos en la instalación, etc.

Del mismo modo, para cubrir los problemas que puedan surgir durante la prestación de los servicios, se contratará una póliza de responsabilidad civil.

5.3 Aprovisionamientos y equipamientos

La constitución de la nueva empresa contará con la adquisición de un vehículo industrial para el transporte del material y la maquinaria, valorado en 12.400€ (+IVA). Se ha contabilizado un gasto para la compra de nueva maquinaria valorado en 5.000€ (+IVA) para el año 1, y una segunda compra por valor de 3.000€ (+IVA) en el año 3, con el fin de absorber el volumen de trabajo.

Del mismo modo sucede con el utillaje, se ha previsto una compra por valor de 1.500€ (+IVA), donde se incluyen los uniformes (botas de seguridad, monos, guantes, etc) y las herramientas de trabajo (escaleras, cubos, utensilios de limpieza, etc). Para el año 2 se ha establecido una compra de 500€ (+IVA), para el año 3 una compra de 600€ (+IVA), y para los años 4 y 5, una compra de 800€ (+IVA), para la reposición del material usado, bien por el desgaste o por el período de caducidad de los equipos de altura (escaleras) que marque el fabricante.

Finalmente, se establecerán dos compras anuales durante el año 1 de 600€ (+IVA) cada una en productos de limpieza tales como detergentes, jabones, desinfectantes, etc. Este valor se incrementará debido al aumento de los servicios, con compras de 1.800€ (+IVA) para el año 2, 2.000€ (+IVA) para el año 3, 2.200€ (+IVA) para el año 4 y 2.200€ (+IVA) para el año 5.

La compra de maquinaria, vehículo de transporte y herramientas de trabajo se amortizará en función de los parámetros establecidos según el plan general de contabilidad elaborado por el Ministerio de Economía y Hacienda, tal y como quedará detallado en el apartado de amortizaciones del modelo económico.

5.4 Control de calidad

La calidad es uno de los factores clave de éxito del negocio, es por esto que se implementará un sistema de gestión de calidad objetivo y medible, que se realizará sobre dos niveles:

- Control de satisfacción del cliente
- Control estético-visual

Control de satisfacción del cliente

Al cliente final, se le hará llegar una encuesta de satisfacción, ya sea en papel o por correo electrónico, en la que deberá rellenar la dirección de la localización de la propiedad en la que se ha realizado el servicio y la fecha. A continuación, podrá puntuar del 1 al 10 diferentes aspectos relacionados con el servicio realizado. El último apartado de la encuesta se reservará para la realización de comentarios. En ella figurará el nombre de la empresa, el logotipo, la dirección del local y la dirección de correo electrónico.

Se han diseñado tres tipos de encuestas personalizadas en función del cliente al que van dirigidas, diferenciando tres modelos que a continuación se muestran:

- Encuesta dirigida a locales y oficinas:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE LIMPIEZA	
Dirección:	Fecha:
Puntúe del 1 al 10 las siguientes preguntas:	
1. Grado de limpieza de suelos []	
2. Grado de limpieza de mobiliario []	
3. Grado de limpieza de pasillos y zonas de paso []	
4. Grado de limpieza de cristales []	
5. Grado de limpieza del office []	
6. Despachador de papel y jabón siempre abastecido []	
7. Responsabilidad y puntualidad del trabajador []	
8. Del 1 al 10, ¿Cómo calificaría el servicio general? []	
Comentarios:	
Muchas gracias por su colaboración.	

- Encuesta dirigida a comunidades de vecinos:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE LIMPIEZA	
Dirección:	Fecha:
Puntúe del 1 al 10 las siguientes preguntas:	
1. Grado de limpieza de escaleras []	
2. Grado de limpieza de mobiliario []	
3. Grado de limpieza de suelos []	
4. Grado de limpieza de cristales []	
5. Grado de limpieza de ascensores []	
6. Grado de limpieza del garaje []	
7. Responsabilidad y puntualidad del trabajador []	
8. Del 1 al 10, ¿Cómo calificaría el servicio general? []	
Comentarios:	
Muchas gracias por su colaboración.	

Será el mismo limpiador quien depositará una encuesta en formato papel en cada uno de los buzones con el fin de que los mismos vecinos rellenen la encuesta y la envíen por correo electrónico o mediante la devolución física, de forma voluntaria.

En el caso que solamente se contratara el servicio de limpieza de garaje, la encuesta que se proporcionaría contendría preguntas específicas en cuanto a los elementos del propio garaje, tales como el grado de limpieza de la plaza de aparcamiento, de las instalaciones y tuberías, de las zonas comunes, de las rampas de acceso, etc.

- Encuesta dirigida a pisos turísticos y particulares:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE LIMPIEZA	
Dirección:	Fecha:
Puntúe del 1 al 10 las siguientes preguntas:	
1. Grado de limpieza de baños []	
2. Grado de limpieza de cocina []	
3. Grado de limpieza de habitaciones []	
4. Grado de limpieza de zonas de paso []	
5. Grado de limpieza de mobiliario []	
6. Responsabilidad y puntualidad del trabajador []	
7. Del 1 al 10, ¿Cómo calificaría el servicio general? []	
Comentarios:	
Muchas gracias por su colaboración.	

En los pisos turísticos serán los propios huéspedes quienes podrán rellenar la encuesta (en diferentes idiomas según la procedencia) o bien los particulares que soliciten los servicios.

Control estético-visual

El encargado de producción realizará el control visual sobre una muestra representativa de las instalaciones donde se realice el servicio para poder obtener datos fiables y confeccionar un resultado preciso del trabajo.

De manera similar a las encuestas realizadas a los clientes, el encargado de producción inspeccionará cada una de las dependencias, espacios y elementos, para proceder a la valoración con una escala de calificación del 1 al 10, entendiendo como:

1: Muy deficiente

Los espacios o elementos objeto de análisis presentan un estado de limpieza y orden completamente insuficiente.

3: Deficiente

Los espacios o elementos objeto de análisis presentan un estado de limpieza y orden insuficientes con presencia de indicios de suciedad fácilmente apreciables.

5: Regular

Los espacios o elementos objeto de análisis presentan un estado de limpieza y orden regular con presencia de ligeros indicios de suciedad puntuales, sin presentar un estado de limpieza insuficiente y/o molesto.

7: Bueno

Los espacios o elementos objeto de análisis presentan un estado de limpieza y orden altos, sin indicios fácilmente observables de suciedad. Sin embargo, desde el punto de vista de un experto, aún se pueden apreciar ciertas deficiencias.

10: Muy bueno

Los espacios o elementos objeto de análisis presentan un estado de limpieza y orden óptimos sin indicios de suciedad perceptibles.

Una vez obtenida la puntuación, si se detecta que alguna de ellas es inferior a 7, la persona encargada de realizar el servicio deberá proceder a hacerlo de nuevo hasta conseguir el resultado óptimo.

6. Análisis del mercado

6.1 Definición del mercado y competencia

El sector de las actividades de limpieza se caracteriza por una gran atomización, constituyendo las pequeñas y medianas empresas un volumen del 80 al 90% del total. Como consecuencia de la crisis económica, han sido precisamente éstas las más afectadas por la tendencia a la baja en facturación. Tras analizar la línea de constitución de nuevas empresas de limpieza, podemos constatar un crecimiento positivo del 2% entre 2014-2015 y del 4,5% entre 2015-2016. En la tabla siguiente se aprecia que el número total de empresas de limpieza en la ciudad de Barcelona ascendía a 1.241 en el año 2016, según los últimos datos disponibles en el Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT). De este modo, se certifica un crecimiento constante desde el año 2012, tanto para la ciudad de Barcelona como para la provincia.

Año	Barcelona	Provincia de Barcelona
2016	1.241	3.636
2015	1.187	3.483
2014	1.163	3.450
2013	1.139	3.386
2012	1.125	3.295

Tabla 4 Número de empresas del grupo 812 de la CCAE-09 entre 2012-2016 en Barcelona ciudad y provincia. Fuente: Idescat, a partir del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE.

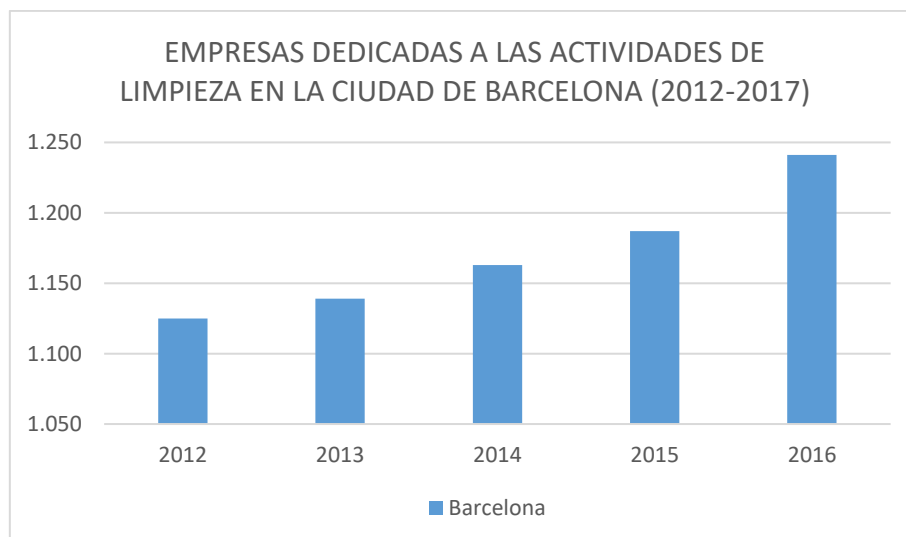
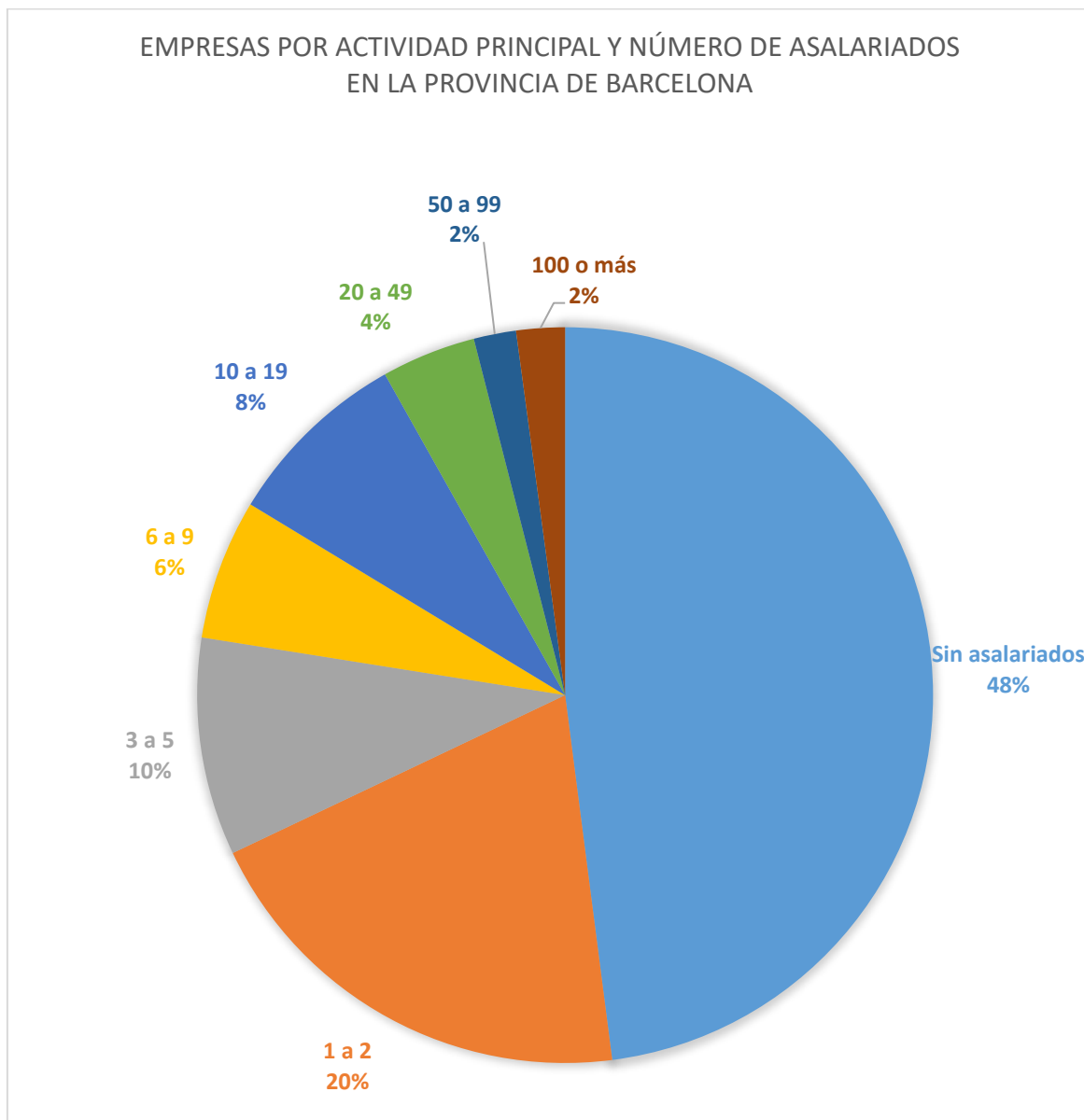


Tabla 5 Empresas del grupo 812 de la CCAE-09 (Actividades de limpieza) localizadas en el municipio de Barcelona. Fuente: Idescat, a partir del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE.

En cuanto al tamaño de las empresas, hemos analizado los datos disponibles en función del número de asalariados y del tipo de actividad. Los datos obtenidos agrupan todas las empresas dedicadas a los servicios a edificios y actividades de jardinería, donde también se encuentran incluidas las empresas de limpieza. Como podemos ver en el gráfico siguiente, las empresas que no disponen de asalariados se cifran en 2.450 unidades en la provincia de Barcelona. A continuación, tendríamos las empresas formadas por 1 o 2 asalariados, con un total de 1.021 empresas. A partir de 3 a 5 asalariados, el número de empresas disminuye hasta las 489.



Gráfica 3 Empresas por actividad principal (divisiones CNAE 2009) y estrato de asalariados en la provincia de Barcelona. Fuente: IDESCAT.

Los emprendedores son conscientes de que se enfrentan a un sector maduro, por lo que la competencia es bastante alta. Han clasificado a sus competidores en cinco tipos principales:

- Profesionales independientes, que realizan servicios de limpieza por cuenta propia. Este tipo de competidores son los de mayor número.
- Franquicias, cada vez son más el número de franquicias nacionales y extranjeras que operan.
- Competidores de similar tamaño y oferta de servicios.
- Empresas de limpieza de mayor tamaño. Las han analizado no tanto desde el punto de vista de competidor sino como posible cliente, ya que este tipo de empresas suelen recurrir a la subcontratación.
- Empresas de servicios globales. Existen cada vez más empresas que integran en su cartera de servicios no sólo la limpieza sino también arreglos, reparaciones, lavanderías, etc.

Se ha tomado una muestra de nuestros competidores directos con el fin de analizar y determinar el precio de venta de nuestros servicios. En total se han estudiado 5 empresas dedicadas a la actividad de limpieza con plantillas comprendidas entre los 11 y 16 trabajadores, con una oferta de servicios similar a la que ofrece "Clean Up".

Para determinar los precios de venta, se han pedido distintos presupuestos reales para una comunidad de vecinos situada en calle Guillem Tell de Barcelona, para un local comercial situado en el barrio de Sants y para un servicio de limpieza doméstico. A continuación, se describen las características técnicas de los servicios solicitados y los diferentes precios de venta de nuestros competidores:

EMPRESA/SERVICIO	SERVICIO 1 Comunidad de vecinos: 7 plantas, vestíbulo, dos ascensores y escalera. Superficie total: 200m2. Frecuencia de 3 días semanales y 2 horas.	SERVICIO 2 Limpieza de local de 120m2. Frecuencia de 2 horas cada día.	SERVICIO 3 Limpieza doméstica: Piso de 100m2, 4 habitaciones y 2 baños.
L'AURORA Gestió de Netejes S.L.	17,9 € +IVA (Precio hora)	19 € +IVA (Precio hora)	15 € +IVA (Precio hora)
Clean & Home Services	18,5 € +IVA (Precio hora)	18,5 € +IVA (Precio hora)	18 € +IVA (Precio hora)
Limpiezas Jacobo	16 € +IVA (Precio hora)	17 € +IVA (Precio hora)	11 € +IVA (Precio hora)
Res Brut S.L.	17,5 € +IVA (Precio hora)	18 € +IVA (Precio hora)	14 € +IVA (Precio hora)
Euval Limpieza S.L.	18,5 € +IVA (Precio hora)	18,5 € +IVA (Precio hora)	13 € +IVA (Precio hora)

Tabla 6 Cuadro comparativo de empresas competidoras. Fuente: Elaboración propia.

Los precios que se han expuesto anteriormente son orientativos y pueden variar en función de la casuística particular de cada cliente o de la aplicación de promociones. La norma que prevalecerá a la hora de determinar el presupuesto final será la de cubrir los gastos de material y personal, asegurando siempre un beneficio para la empresa.

Queremos posicionar a “Clean Up” como servicio de alta calidad a precio competitivo. Tras analizar los precios de diferentes empresas de servicios de limpieza en Barcelona, nuestro sistema de precios se basará en ofrecer un precio ligeramente inferior a las tarifas medias, fijando el precio por hora en 15€ +IVA. Queremos competir con nuestros competidores por la calidad más que por el precio, aunque nuestra comparación de precio-calidad será bastante justa.

6.2 Análisis DAFO

	Negativo	Positivo
Interno	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento y prestigio • Financiación • Recursos humanos • Maquinaria • Espacio 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores especializados • Cierta nivel de experiencia • Impacto social • Precio competitivo • Focalización en un servicio específico • Innovación en última tecnología
Externo	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Inestabilidad política y económica • Rotación de empleados • Reticencia al cambio (lealtad), por cumplimiento de contrato • Burocracia administrativa 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de externalización de servicios • Un modelo de negocio más fácil de aplicar • Nichos de mercado sin explotar • Alta tasa de crecimiento

Tabla 7 Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

La realización del análisis DAFO nos permite estudiar la realidad de la empresa y tomar decisiones en el presente y en el futuro, para establecer estrategias y garantizar la viabilidad de nuestro negocio. Los datos que se obtienen de este análisis se deben estudiar con objetividad e imparcialidad, ya que muchas veces, se tiende a minimizar las amenazas y debilidades que afectan a nuestro proyecto. Por otro lado, también sucede que se tiende a sobrevalorar las fortalezas y las oportunidades.

Las principales debilidades que presenta nuestra idea son la falta de reconocimiento y prestigio, en un sector en el que las recomendaciones son muy importantes, y en la mayoría de los casos, resulta ser la mejor herramienta de marketing. Al mismo tiempo, nos encontramos con las principales dificultades que afectan a cualquier emprendedor, como son el acceso a la financiación, repercutiendo negativamente en las inversiones en tecnología y la contratación de personal, un factor clave de éxito que determinará en gran medida el triunfo del proyecto.

En cuanto a las fortalezas, debemos destacar la más importante de ellas, que es la experiencia previa en el sector de la limpieza. Este proyecto se concibe como una oportunidad laboral, no sólo para los socios, sino para los trabajadores que formarán parte de la empresa y se marcará como factores clave la calidad y la competitividad de precios para afianzarse en el mercado.

Una de las amenazas más relevantes es la gran competencia de organizaciones que realizan la misma actividad en nuestro entorno, así como la reticencia al cambio de aquellos clientes que están satisfechos. Una de las acciones que se derivan de este escenario es la creación de promociones, con el fin de captar este tipo de clientes.

Actualmente, no debemos obviar la situación política y económica que atraviesa nuestro país y que puede afectar negativamente en el desarrollo de nuestra actividad, ralentizando los procesos burocráticos.

Finalmente, en cuanto a las oportunidades, debemos resaltar los últimos datos estadísticos que avalan la externalización de los servicios de limpieza, respaldados por el aumento de empresas dedicadas a esta actividad, y que cuentan como ventaja el fácil inicio de la actividad, debido a la baja inversión en infraestructura, siendo un modelo fácil de aplicar.

Aun siendo un sector poco innovador, existen nichos de mercado que resultan atractivos de explorar, como por ejemplo el aumento de los pisos turísticos, o bien el cambio en la percepción hacia la contratación de un servicio de limpieza, generalmente asociado a niveles de ingresos medio-altos.

7 Plan de marketing y comunicación

7.1 Misión y visión

Nuestra visión es ser el primer nombre que venga a la mente de las personas cuando buscan servicios de limpieza.

Nuestra misión es ser conocidos por ofrecer un servicio de calidad, a un precio justo y con un equipo de expertos en limpieza con el que cualquier cliente pueda confiar para mantener sus instalaciones limpias y actualizadas.

“Clean Up” quiere posicionarse como:

- Puntualidad y calidad de los servicios de limpieza.
- Precios competitivos y descuentos basados en lealtad.
- Flexibilidad en la entrega del servicio que se ajusta a las exigencias de nuestros clientes.
- Profesionalidad y aporte de experiencia.

7.2 Objetivos de comunicación

El objetivo principal se basa en aumentar la visibilidad y la difusión de nuestro proyecto empresarial hacia las partes interesadas más relevantes, aprovechando los desarrollos del propio proyecto, los hitos y otras oportunidades para mejorar el reconocimiento. De esta manera se busca atraer al cliente objetivo además de aumentar la lealtad de estos.

Otro de los objetivos es desarrollar una mayor aceptación de los beneficios de la externalización de servicios hacia una empresa de limpieza profesional como es “Clean Up”. Además, creemos en la sostenibilidad y el respeto al medioambiente, dos factores que pensamos que son fundamentales de transmitir al cliente.

7.3 Objetivos de marketing

Nuestro objetivo es llegar a conseguir clientes de distintos ámbitos en Barcelona y alrededores, como son la construcción, el turismo y la industria, entre muchos otros.

- Asegurar un mínimo de 4 contratos de servicios corporativos de limpieza en el primer año de operaciones y aumentarlo en un 40% en los próximos 5 años.
- Asegurar un mínimo de 5 contratos de servicios de limpieza doméstica dentro del primer año de operaciones y aumentarlo en un 50% en los próximos 5 años.
- Generar un ingreso mínimo de 130.000 euros para el segundo año de operaciones.
- Aumentar las referencias y recomendaciones a través de nuestros clientes en un 5% por año.

7.4 Público objetivo: Características de los clientes

La organización se dirigirá principalmente a las comunidades de vecinos, particulares y pequeñas empresas en las que se incluyen también los pisos turísticos situados en la comarca de Barcelona y alrededores.

Se han clasificado a los clientes en cinco grupos, atendiendo al tipo de servicios que demandan y sus características:

- Clientes particulares
Grupo formado por clientes motivados por la proximidad que transmite la empresa para solicitar los servicios de limpieza general en viviendas, locales o pequeños negocios.
- Comunidades de vecinos
Todas aquellas cuyos inquilinos o propietarios cuenten con un nivel de ingresos medio-alto. Se ha previsto la compra de una cartera de clientes por valor de 3.000€ (10 comunidades de vecinos) para generar ingresos desde el primer mes, así como el pago del 5% del presupuesto de ejecución a los administradores de fincas que soliciten nuestros servicios, a modo de comisión compensatoria.
- Empresas de construcción
Empresas que solicitan servicios de limpieza de fin de obra.
- Grandes clientes
En un futuro se considera importante abrirse mercado y contar con grandes empresas para realizar los servicios de limpieza en entidades bancarias, instalaciones deportivas, centros comerciales, etc, y así aumentar el volumen de facturación.
- Administraciones públicas
Las administraciones públicas son sin duda el cliente más ambicioso. Este tipo de servicios se suele contratar mediante concursos públicos o licitaciones que requieren una serie de requisitos mínimos por parte de la empresa. Este tipo de cliente se plantea como una opción a largo plazo.

7.5 Estrategia

Canalizaremos nuestros recursos hacia el marketing de entrada o marketing de atracción, ya que confiamos en la lealtad de nuestros clientes y nos gustaría mantenernos en contacto con ellos, invirtiendo más recursos para generar confianza. Nuestros grupos de interés específicos serán empresas privadas y particulares (comunidades de vecinos y pisos privados). No sólo contaremos con una página web, sino que también llevaremos el negocio a las plataformas de redes sociales. Nuestro objetivo será utilizar el marketing directo, como es el envío de publicidad a grupos específicos, centrándonos en el servicio que ofrecemos con el fin de posicionarnos en el corto plazo, así como el uso del marketing indirecto para cambiar la percepción general de las personas hacia los negocios de servicios de limpieza ecológicos y mantenerlos informados sobre los beneficios de contratar una empresa de servicios de limpieza.

STAKEHOLDER	Rol	¿Cómo pretendemos llegar?
Empresas	La subcontratación de los servicios de limpieza puede ayudar a las empresas a aumentar la disponibilidad del personal, eliminar los problemas derivados de las vacaciones, ausencias y otras inquietudes relacionadas con la asistencia, disminuir los costes y aumentar la calidad de los servicios que ofrecen.	Visitas y reuniones, eventos, redes sociales, campañas de publicidad, presentaciones y simposios de marketing.
Particulares	Pagar por una empresa de limpieza puede eliminar los conflictos entre los vecinos y aumentará los estándares de calidad y de salud. También puede ayudar a la comunidad a disminuir el consumo de agua, convivir de forma más ecológica y respetuosa con el medio ambiente.	Medios sociales, boca boca, campañas de publicidad, simposios de demostración, presentación y marketing.

Tabla 8 Estrategias de marketing en función de los grupos de interés. Fuente: Elaboración propia.

7.6 Propuesta única de venta y eslogan

La propuesta única de venta o “unique selling proposition” en inglés, es una estrategia diferenciadora que permite competir de manera única y singular en el mercado. Es un hecho diferenciador para que los clientes se sientan atraídos hacia nuestra organización y no hacia otras empresas competidoras. La diferenciación nos permitirá competir en el mercado de manera singular, lo cual se traduce en un valor añadido para nuestros clientes, aportándonos la ventaja competitiva que nos servirá para ampliar nuestra cartera de clientes.

“No sólo somos una empresa de limpieza que lo hace bien, te damos resultados impecables y atención continua. Te entendemos, afrontamos tus necesidades específicas y te damos una cosa menos de la que preocuparte”

No debemos confundir la propuesta única de venta con el lema o eslogan. El primero de ellos, ya definido, es la razón por la cual un cliente debe contratar nuestros servicios y la idea abstracta que debe materializarse en los anuncios, en las imágenes y en su eslogan. Por tanto, el lema o eslogan es la manera de mostrar la propuesta única de venta en un texto breve, creativo y distintivo que la haga recordable.

“Clean Up: Servicio de calidad, precio justo y confianza nos convierten en la mejor opción para sus servicios de limpieza”

7.7 Plan de distribución y fidelización

La organización contará con unas oficinas para ofrecer atención presencial, una página web, correo electrónico y presencia en las redes sociales, desde donde se podrán reservar los servicios ofertados.

Una vez que el cliente muestre interés, utilizaremos todas nuestras fuerzas para retenerlo y asegurarnos de que se llegue a un acuerdo. “Clean Up” ofrecerá diferentes paquetes de descuentos y servicios complementarios a sus clientes por primera vez para intensificar su deseo de establecer una relación con nosotros y permanecer fieles a nuestros servicios. Nuestro objetivo es hacer que el cliente sienta que el precio que paga por el servicio es mucho menor que la calidad que recibe.

7.8 Plan de publicidad

La principal forma de llamar la atención de los interesados será a través de la combinación de los siguientes canales y herramientas:

Offline

- Eventos: reuniones cara a cara, eventos de networking, simposios de marketing, ferias, etc.
- Acción especial: patrocinios, campaña online para darse a conocer entre el público y las empresas, distribución de material publicitario (dípticos, pequeños obsequios como cuadernos, bolígrafos, descuentos, etc).

Online

- Web de “Clean Up”: Tendrá una función transversal para el proyecto y jugará un papel clave tanto para la comunicación externa como interna.
- Periódicos de acceso público en línea.
- Campañas de marketing por correo electrónico: Solicitaremos los servicios de la compañía MailChimp para la campaña de marketing por correo electrónico.
- Canales de redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+ e Instagram).
- Marketing de contenido (video e infografía).

7.9 Plan de acción

Título de la actividad: Desarrollo (y actualización) de página web.

Objetivo táctico: Reforzar el posicionamiento, aumentar la visibilidad y el conocimiento.

Tiempo de implementación: Mes 1-Mes 3 (M1-M3).

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público).

Descripción: Desarrollo de una página web para la empresa de limpieza que contenga: Página de inicio, Acerca de nosotros, Servicios y Contacto.

- Optimización de motores de búsqueda y estrategia SEO: Posicionar nuestra empresa y asociarla en las búsquedas a servicios de limpieza Barcelona, alquiler de limpieza Barcelona, limpieza de casas Barcelona, limpieza de fin de contrato de arrendamiento, limpieza de edificios, limpieza de aparcamientos, limpieza de oficinas Barcelona, empresas de limpieza Barcelona, servicios de conserjería Barcelona, profesionales limpieza, limpieza de apartamentos, limpieza comercial, servicios de limpieza comercial en Barcelona, limpieza de oficinas comerciales, limpieza pisos turísticos, etc.
- Estrategia de publicidad online pagada: La compra de publicidad de Google Adwords para impulsar nuestro negocio y mantenerse por delante de nuestros competidores.

Resultados objetivo: Apuntamos a un mínimo de 1.000 visitas mensuales desde diferentes zonas de la comarca de Barcelona. Esto asegurará una mayor aceptación de los servicios que proporcionamos a los interesados.

A fin de garantizar una navegación y acceso fáciles a todos los servicios y la información a la que queremos que acceda el cliente, la web tendrá un diseño claro e intuitivo.

Título de la actividad: Social Media / Community Management

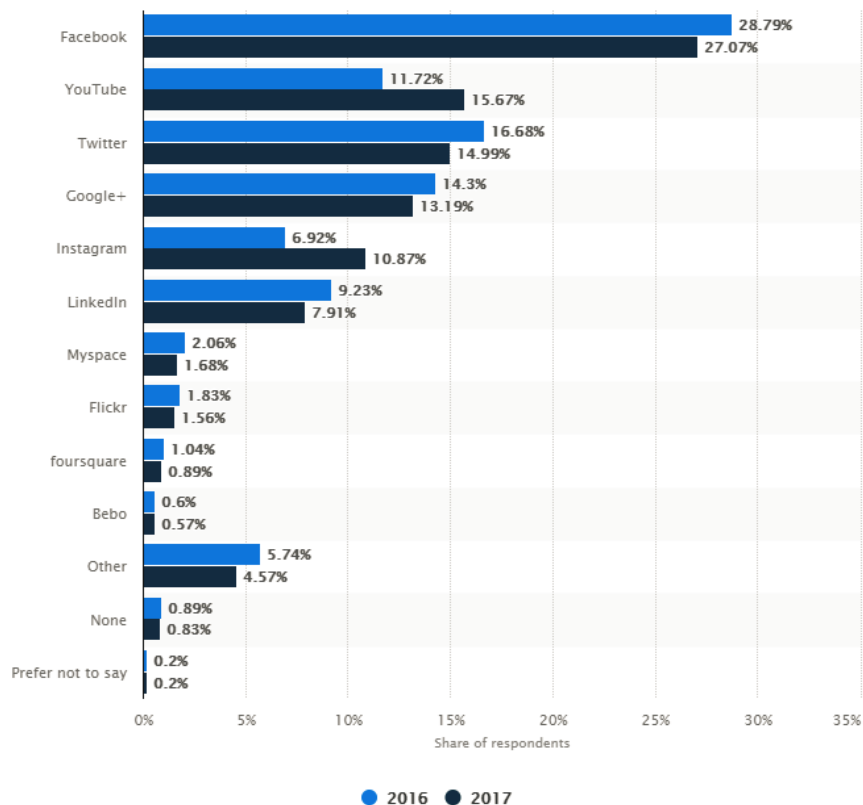
Objetivo táctico: Atraer clientes, aumentar las ventas y aumentar el número de clientes, cambiar la percepción de las personas hacia los servicios de limpieza.

Tiempo de implementación: M3.

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público).

Descripción: Las redes sociales pueden ser una herramienta de marketing y comunicación sólida que permite aumentar el número de clientes y ventas. Según las estadísticas tomadas de *Statista* para el conjunto español, revela que el 27% de los usuarios de redes sociales durante 2016-2017, utilizaron Facebook, el 16% canales de YouTube, 15% Twitter y 13% Google+. Cabe decir que la tendencia también se tendrá en cuenta, ya que los usuarios de Facebook han bajado del 29% al 27% de 2016 a 2017, aunque los usuarios de Youtube e Instagram han aumentado en 2017. Por lo tanto, se prevé crear una página de Facebook, una cuenta de Twitter y LinkedIn, un canal de YouTube, un perfil de Google + y una cuenta de Instagram para los servicios de limpieza. También se usarán los servicios de WhatsApp y Telegram para recibir pedidos o aclarar dudas. Las cuentas se integrarán en la web para compartir información sobre los servicios de limpieza.

Para aumentar el compromiso, crearemos algunos videos de recomendaciones de limpieza, lanzaremos preguntas en nuestras páginas de Twitter y Facebook, publicaremos contenido informativo en nuestra página de LinkedIn y compartiremos las imágenes de los servicios en Instagram, Google + y Facebook.



Gráfica 4 Uso de medios sociales en España 2016-2017. Fuente: Statista.

Resultados objetivo: Nuestro objetivo para los primeros 5 años es obtener 500.000 "me gusta" en Facebook, 500.000 seguidores de Twitter, 2.000 "me gusta" de LinkedIn, 1.000 suscriptores de YouTube, 1.000 visitas de Google + y 3.000 seguidores de Instagram.

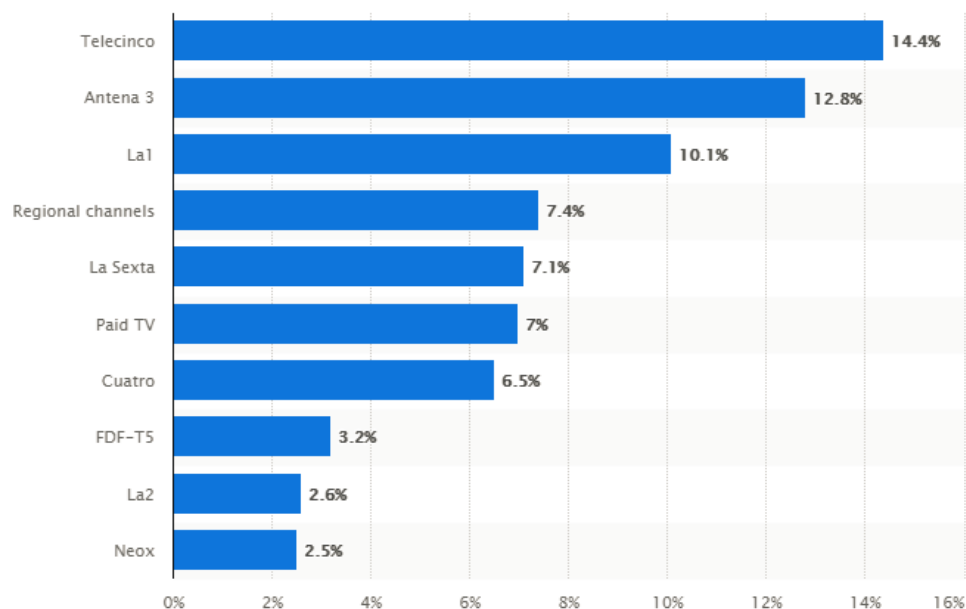
Título de la actividad: Campañas publicitarias (anuncios televisivos, campañas en línea, vallas publicitarias y carteles)

Objetivo táctico: Aumentar la visibilidad e involucrar a los clientes.

Tiempo de implementación: A partir del mes 3.

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público).

Descripción: Desarrollo de campañas de publicidad a través de la instalación de carteles, vallas publicitarias en lugares estratégicos, conferencias públicas, así como una campaña en línea para concienciar a los ciudadanos sobre la importancia de la higiene en la sociedad y cómo repercute en el medioambiente. De esta manera, nos posicionaremos como una empresa respetuosa con el entorno y que se preocupa por la sociedad y la ecología. También intentaremos crear una actitud positiva hacia la externalización de los servicios de limpieza. Además, no se descarta la opción de invertir en el futuro en publicidad televisiva (anuncios de 1 minuto). Se han analizado las audiencias de la televisión obteniendo los siguientes: Telecinco, Antena 3 y La1, según las estadísticas tomadas por Statista para la audiencia de los principales canales de televisión en España en 2016.



Gráfica 5 Cuota de audiencia de los principales canales de televisión en España en 2016. Fuente: Statista.

Se puede observar que Telecinco obtiene el 14% de las audiencias totales de los canales de televisión, Antena 3 casi el 13% y La1 el 10%.

Resultados objetivo: Anunciarse en espacios publicitarios en Barcelona y alrededores, así como promocionarse mediante anuncios televisivos en medios locales, ya que nuestra empresa se localiza en el municipio de Barcelona y alrededores. Nuestro objetivo es ser conocidos por 100.000 clientes potenciales durante los 5 años.

Título de la actividad: Marketing de contenidos (infografía y videos online)

Objetivo táctico: Aumentar la visibilidad.

Momento de implementación: M14, M26, M39, M51, M60 (infografía), a partir de M3 (video)

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público).

Descripción: Crear y publicar algunas infografías atractivas para ilustrar el impacto del proyecto en la sociedad. Creemos que es importante demostrar que no nos preocupamos por la sociedad sólo con palabras, sino mediante las acciones.

Crear y publicar un video animado y educativo involucrando al público en nuestras redes sociales, tales como Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn e Instagram. Crearemos algunos videos informativos sobre técnicas de limpieza, optimización de tiempo, ahorro y trucos para la limpieza de diferentes artículos.

Ambas actividades se compartirán en nuestros canales de redes sociales y página web.

Resultados objetivo: Nuestro objetivo para los primeros 3 años es realizar 100 videos y 150 infografías, distribuidas en todas las redes sociales.

Título de la actividad: Desarrollo de materiales promocionales (dípticos, carteles, carteles enrollables, carpetas, cuadernos, blocs de notas, imanes y bolígrafos)

Objetivo táctico: Generar demanda en el mercado y aumentar visibilidad.

Tiempo de implementación: M3.

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público).

Descripción: "Clean Up" publicará y distribuirá dípticos, anuncios y boletines informativos con un resumen de la empresa, servicios, precios y descuentos. También enviará cartas introductorias a organizaciones y hogares dentro de nuestras zonas de actuación. La idea es llegar a tantas personas como sea posible. El objetivo principal serán las empresas privadas y públicas sin olvidar los pequeños clientes.

Resultados específicos: Distribuir al menos 500 dípticos y 850 carteles a las grandes y medianas empresas. Producir 500 bolígrafos e imanes con el objetivo de llegar a captar la atención de al menos 1000 clientes potenciales.

Título de la actividad: Reuniones presenciales

Objetivo táctico: Aumentar la popularidad de la marca, generar demanda de mercado, imagen y confianza.

Tiempo de implementación: M3.

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público).

Descripción: “Clean Up” organizará reuniones cara a cara con los gerentes de empresas privadas y administradores de fincas.

Resultados específicos: Conseguir realizar al menos 3 encuentros con empresas y 5 con administradores de fincas.

Título de la actividad: Relaciones públicas (Meetups, interacción en conferencias, simposios, ferias y plataformas de exhibición).

Objetivo táctico: Crear visibilidad y generar demanda en el mercado.

Tiempo de implementación: M3.

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público), inversores privados.

Descripción: “Clean Up” aprovechará todas las oportunidades disponibles en conferencias, simposios y exhibiciones para anunciarse a clientes potenciales. También participará en reuniones relacionadas con la innovación, los servicios de limpieza y externalización de servicios.

Resultados específicos: Participar en 2 conferencias, 1 simposio, 2 exposiciones y 10 reuniones.

Título de la actividad: Reuniones con inversores potenciales

Objetivo táctico: Aumentar la inversión y la visibilidad.

Tiempo de implementación: M31

Público objetivo: Inversores privados.

Descripción: Preparar y comunicar los objetivos de venta de “Clean Up”.

Resultados específicos: Realizar al menos 2 reuniones cada año.

Título de la actividad: Actividades de comunicación de marketing para el proceso de comercialización (Patrocinio)

Objetivo táctico: Apoyar el proceso de comercialización de tecnología en línea con página web, generar clientes potenciales.

Tiempo de implementación: M40, M52.

Público objetivo: Empresas privadas y públicas, profesionales, particulares (cualquier tipo de público), inversores privados.

Descripción: Una de las estrategias que utilizaremos como herramienta de marketing y comunicación será el patrocinio. "Clean Up" patrocinará eventos comunitarios, algunos de ellos con fines solidarios.

Resultados esperados: Nuestro objetivo es llegar a 10.000 personas de público y obtener al menos 5 clientes potenciales como resultado de los patrocinios.

8 Plan económico-financiero

8.1 Inversiones previstas

La tabla siguiente muestra las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa. Los gastos de constitución incluyen los gastos de notariales, la gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad. La partida de aplicaciones informáticas incluye la creación de la página web. En cuanto a las partidas del inmovilizado material, todas ellas están detalladas en el subcapítulo “4.3 Aprovisionamientos y equipamientos”, a excepción del mobiliario (mesas, sillas, estanterías, etc) y la fianza del alquiler del local.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PRIMER ESTABLECIMIENTO					
Gastos de constitución	500,00 €	0	0	0	0
Total gastos consititción	500,00 €	0	0	0	0
INMOVLIZADOS INMATERIALES					
Aplicaciones informáticas	850,00 €	0	0	0	0
Fondo de comercio	3.000,00 €	0	0	0	0
Total inmovilizados inmateriales	3.850,00 €	0	0	0	0
INMOVILIZADOS MATERIALES					
Mobiliario	1.700,00 €	0	0	0	0
Utillaje	1.500,00 €	500,00 €	600,00 €	800,00 €	800,00 €
Maquinaria y equipamiento	5.000,00 €	0	3.000,00 €	0	0
Equipos informáticos	1.500,00 €	0	0	0	0
Elementos de transporte	12.400,00 €	0	0	0	0
Total inmovilizado material	22.100,00 €	500,00 €	3.600,00 €	800,00 €	800,00 €
Fianza	1.200,00 €	0	0	0	0
Total inmovilizado	27.650,00 €	500,00 €	3.600,00 €	800,00 €	800,00 €

Tabla 9 Inversiones previstas en euros (precios sin IVA). Fuente: Elaboración propia.

8.2 Financiación del proyecto

En la siguiente tabla se muestran las necesidades financieras del proyecto, de acuerdo con el apartado anterior. Los recursos propios corresponden al desembolso realizado por los dos socios, en forma dineraria y a partes iguales. Para la financiación ajena, se ha negociado un préstamo en una entidad financiera a cinco años, con un tipo de interés del 3%, acogiéndonos a una línea especial de emprendedores.

CONCEPTO	IMPORTE
Inversión total con IVA	33.099,50 €
Recursos propios	18.000,00 €
Financiación ajena	15.000,00 €
% de autofinanciación	54%

Tabla 10 Financiación del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

8.3 Cuadro de amortización del préstamo

Mes	Cuota	Amortización de capital	Interés (3%)	Capital residual
1	269.53 €	232.03 €	37.50 €	14767.97 €
2	269.53 €	232.61 €	36.92 €	14535.36 €
3	269.53 €	233.19 €	36.34 €	14302.17 €
4	269.53 €	233.77 €	35.76 €	14068.39 €
5	269.53 €	234.36 €	35.17 €	13834.03 €
6	269.53 €	234.95 €	34.59 €	13599.09 €
7	269.53 €	235.53 €	34.00 €	13363.56 €
8	269.53 €	236.12 €	33.41 €	13127.43 €
9	269.53 €	236.71 €	32.82 €	12890.72 €
10	269.53 €	237.30 €	32.23 €	12653.42 €
11	269.53 €	237.90 €	31.63 €	12415.52 €
12	269.53 €	238.49 €	31.04 €	12177.03 €
13	269.53 €	239.09 €	30.44 €	11937.94 €
14	269.53 €	239.69 €	29.84 €	11698.26 €
15	269.53 €	240.28 €	29.25 €	11457.97 €
16	269.53 €	240.89 €	28.64 €	11217.09 €
17	269.53 €	241.49 €	28.04 €	10975.60 €
18	269.53 €	242.09 €	27.44 €	10733.51 €
19	269.53 €	242.70 €	26.83 €	10490.81 €
20	269.53 €	243.30 €	26.23 €	10247.51 €
21	269.53 €	243.91 €	25.62 €	10003.60 €
22	269.53 €	244.52 €	25.01 €	9759.07 €
23	269.53 €	245.13 €	24.40 €	9513.94 €
24	269.53 €	245.75 €	23.78 €	9268.20 €
25	269.53 €	246.36 €	23.17 €	9021.84 €
26	269.53 €	246.98 €	22.55 €	8774.86 €
27	269.53 €	247.59 €	21.94 €	8527.27 €
28	269.53 €	248.21 €	21.32 €	8279.06 €
29	269.53 €	248.83 €	20.70 €	8030.22 €
30	269.53 €	249.45 €	20.08 €	7780.77 €
31	269.53 €	250.08 €	19.45 €	7530.69 €
32	269.53 €	250.70 €	18.83 €	7279.99 €
33	269.53 €	251.33 €	18.20 €	7028.66 €
34	269.53 €	251.96 €	17.57 €	6776.70 €
35	269.53 €	252.59 €	16.94 €	6524.11 €
36	269.53 €	253.22 €	16.31 €	6270.89 €
37	269.53 €	253.85 €	15.68 €	6017.03 €
38	269.53 €	254.49 €	15.04 €	5762.55 €
39	269.53 €	255.12 €	14.41 €	5507.42 €
40	269.53 €	255.76 €	13.77 €	5251.66 €
41	269.53 €	256.40 €	13.13 €	4995.26 €
42	269.53 €	257.04 €	12.49 €	4738.22 €
43	269.53 €	257.68 €	11.85 €	4480.53 €
44	269.53 €	258.33 €	11.20 €	4222.20 €
45	269.53 €	258.97 €	10.56 €	3963.23 €
46	269.53 €	259.62 €	9.91 €	3703.61 €
47	269.53 €	260.27 €	9.26 €	3443.34 €
48	269.53 €	260.92 €	8.61 €	3182.41 €
49	269.53 €	261.57 €	7.96 €	2920.84 €
50	269.53 €	262.23 €	7.30 €	2658.61 €
51	269.53 €	262.88 €	6.65 €	2395.73 €
52	269.53 €	263.54 €	5.99 €	2132.19 €
53	269.53 €	264.20 €	5.33 €	1867.99 €
54	269.53 €	264.86 €	4.67 €	1603.13 €
55	269.53 €	265.52 €	4.01 €	1337.60 €
56	269.53 €	266.19 €	3.34 €	1071.42 €
57	269.53 €	266.85 €	2.68 €	804.56 €
58	269.53 €	267.52 €	2.01 €	537.05 €
59	269.53 €	268.19 €	1.34 €	268.86 €
60	269.53 €	268.86 €	0.67 €	-0.00 €
Total	16171.82 €	15000.00 €	1171.82 €	0.00 €

Tabla 11 Cuadro de amortización del préstamo. Fuente: <http://www.tabla-amortizacion.es>

8.4 Previsión de ventas anuales

La tabla siguiente muestra los ingresos por actividad de los 5 primeros años. En el año 1 se prevé prestar servicio a 15 comunidades de vecinos. En el año 2, se aumenta la cartera a 20 comunidades y se inicia la actividad en el sector de la empresa privada (limpieza de locales, oficinas, pisos turísticos, etc) con 4 contratos. En el año 3, se prevé tener en cartera un total de 25 comunidades, contratos con 7 empresas privadas y se inicia la actividad en el sector doméstico, con 5 viviendas particulares. De cara al año 4, se prevé un crecimiento estable, con un total de 27 comunidades, 8 contratos con empresas privadas y 8 viviendas particulares. En el año 5, el crecimiento se estabiliza y se aumentan ligeramente los ingresos en el sector de la limpieza a empresas.

Para todos los valores se ha tomado un incremento del 2% anual correspondiente al IPC. Además, los ingresos deberán incrementarse con el correspondiente IVA del 21%.

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunidades	78.000,00 €	106.080,00 €	132.600,00 €	146.072,16 €	148.993,60 €
Empresas	- €	26.520,00 €	40.392,00 €	47.085,53 €	51.027,24 €
Servicios domésticos	- €	- €	14.688,00 €	20.563,20 €	20.974,46 €
Total	78.000,00 €	132.600,00 €	187.680,00 €	213.720,89 €	220.995,31 €

Tabla 12 Ingresos por actividad (precios sin IVA, correspondiente al 21%). Fuente: Elaboración propia.

Para dar respuesta al aumento de la actividad, se prevé un aumento de la plantilla de trabajadores. Los costes salariales para la empresa serán de 1.300€ mensuales para los dos socios trabajadores, y de 1.633€ mensuales para los trabajadores. A continuación, se adjunta la tabla con el número de trabajadores, el coste de los mismos y el total del gasto de personal:

Incremento 2% IPC	Coste mensual de personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socio 1	1.300,00 €	15.600,00 €	15.912,00 €	16.230,24 €	16.554,84 €	16.885,94 €
Socio 2	1.300,00 €	15.600,00 €	15.912,00 €	16.230,24 €	16.554,84 €	16.885,94 €
Limpiador/a 1	1.633,00 €	19.596,00 €	19.987,92 €	20.387,68 €	20.795,43 €	21.211,34 €
Limpiador/a 2	1.633,00 €		19.987,92 €	20.387,68 €	20.795,43 €	21.211,34 €
Limpiador/a 3	1.633,00 €		19.987,92 €	20.387,68 €	20.795,43 €	21.211,34 €
Limpiador/a 4	1.633,00 €			20.387,68 €	20.795,43 €	21.211,34 €
Limpiador/a 5	1.633,00 €			20.387,68 €	20.795,43 €	21.211,34 €
Limpiador/a 6	1.633,00 €			20.387,68 €	20.795,43 €	21.211,34 €
Limpiador/a 7	1.633,00 €				20.795,43 €	21.211,34 €
TOTAL		50.796,00 €	91.787,76 €	154.786,55 €	178.677,71 €	182.251,27 €

Tabla 13 Coste de personal anual. Fuente: Elaboración propia.

8.5 Cuenta de resultados previsional

<i>Incremento 2% IPC</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	78.000,00 €	132.600,00 €	187.680,00 €	213.720,89 €	220.995,31 €
Aprovisionamientos	1.200,00 €	1.836,00 €	2.040,00 €	2.244,00 €	2.288,88 €
Gastos de personal	50.796,00 €	91.787,76 €	154.786,55 €	178.677,71 €	182.251,27 €
Otros gastos de explotación	14.216,00 €	18.600,00 €	21.807,00 €	22.691,00 €	23.165,00 €
Amortización del inmovilizado	4.184,50 €	4.309,50 €	4.819,50 €	5.019,50 €	5.219,50 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	7.603,50 €	16.066,74 €	4.226,95 €	5.088,68 €	8.070,66 €
Gastos financieros	411,00 €	326,00 €	237,00 €	146,00 €	52,00 €
RESULTADO FINANCIERO	411,00 €	326,00 €	237,00 €	146,00 €	52,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.192,50 €	15.740,74 €	3.989,95 €	4.942,68 €	8.018,66 €
Impuesto sobre beneficios	1.078,88 €	2.361,11 €	997,49 €	1.235,67 €	2.004,67 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	6.113,63 €	13.379,63 €	2.992,46 €	3.707,01 €	6.014,00 €

Tabla 14 Cuenta de resultados previsionales. Fuente: Elaboración propia.

8.6 Balance de situación previsional

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE					
Gastos de establecimiento					
Inmovilizados inmateriales	3.850,00 €	3.850,00 €	3.850,00 €	3.850,00 €	3.850,00 €
Inmovilizados materiales	22.100,00 €	22.600,00 €	26.200,00 €	27.000,00 €	27.800,00 €
Amortización acumulada inmaterial-material	- 5.228,00 €	- 11.023,00 €	- 17.486,00 €	- 22.980,00 €	- 28.527,00 €
Inmovilizados financieros	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Impuesto de sociedades	17,00 €	60,00 €			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	21.939,00 €	16.687,00 €	13.764,00 €	9.070,00 €	4.323,00 €
ACTIVO CORRIENTE					
IVA a cobrar	592,00 €	816,00 €	951,00 €	991,00 €	1.011,00 €
Tesorería	17.599,00 €	35.938,00 €	42.510,00 €	49.726,00 €	57.700,00 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18.191,00 €	36.754,00 €	43.461,00 €	50.717,00 €	58.711,00 €
TOTAL ACTIVO	40.130 €	53.441 €	57.225 €	59.787 €	63.034 €
PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PATRIMONIO NETO					
Capital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Aportaciones socios	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Reservas y pérdidas		4.806,00 €	16.922,00 €	18.562,00 €	21.694,00 €
Resultado del ejercicio	4.806,00 €	12.116,00 €	1.640,00 €	3.132,00 €	5.381,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	22.806,00 €	34.922,00 €	36.562,00 €	39.694,00 €	45.075,00 €
Deudas a largo plazo	9.269,00 €	6.271,00 €	3.184,00 €		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	9.269,00 €	6.271,00 €	3.184,00 €	- €	- €
Acreedores					
Deudas a corto plazo	2.909,00 €	2.997,00 €	3.088,00 €	3.183,00 €	
IVA a pagar	4.095,00 €	6.962 €	9.853 €	11.220,00 €	11.602 €
IRPF		314,00 €	796,00 €	979,00 €	1.007,00 €
Seguridad Social	1.051,00 €	1.975,00 €	3.394,00 €	3.932,00 €	4.012,00 €
Impuesto de sociedades	- €		348,00 €	779,00 €	1.338,00 €
TOTAL PASIVO CORRIENTE	8.055 €	12.248 €	17.479 €	20.093 €	17.959 €
TOTAL PASIVO	40.130 €	53.441 €	57.225 €	59.787 €	63.034 €

Tabla 15 Balance de situación previsional. Fuente: Elaboración propia.

8.7 Servicios exteriores

AÑO 1	TOTAL	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Alquiler	7.200 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Serv. Prof. independientes	1.440 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
Primas de seguro	2.292 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €	191 €
Servicios bancarios	144 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €	12 €
Marketing y publicidad	1.700 €	600 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Suministros	1.440 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €	120 €
TOTAL SERVICIOS EXTERIORI	14.216 €	1.643 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €	1.143 €

AÑO 2	TOTAL	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Alquiler	7.344 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €	612 €
Serv. Prof. independientes	3.636 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €	303 €
Primas de seguro	2.880 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €
Servicios bancarios	180 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €	15 €
Marketing y publicidad	2.880 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €	240 €
Suministros	1.680 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €	140 €
TOTAL SERVICIOS EXTERIORI	18.600 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €	1.550 €

AÑO 3	TOTAL	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Alquiler	7.491 €	624 €	624 €	624 €	624 €	624 €	624 €	624 €	624 €	624 €	625 €	625 €	625 €
Serv. Prof. independientes	5.592 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €	466 €
Primas de seguro	3.480 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €	290 €
Servicios bancarios	204 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €	17 €
Marketing y publicidad	3.120 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €	260 €
Suministros	1.920 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €	160 €
TOTAL SERVICIOS EXTERIORI	21.807 €	1.817 €	1.817 €	1.817 €	1.817 €	1.817 €	1.817 €	1.817 €	1.817 €	1.817 €	1.818 €	1.818 €	1.818 €

AÑO 4	TOTAL	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Alquiler	7.641 €	636 €	636 €	636 €	637 €	637 €	637 €	637 €	637 €	637 €	637 €	637 €	637 €
Serv. Prof. independientes	6.072 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €	506 €
Primas de seguro	3.600 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
Servicios bancarios	216 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €	18 €
Marketing y publicidad	3.182 €	265 €	265 €	265 €	265 €	265 €	265 €	265 €	265 €	265 €	265 €	266 €	266 €
Suministros	1.980 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €	165 €
TOTAL SERVICIOS EXTERIORI	22.691 €	1.890 €	1.890 €	1.890 €	1.891 €	1.891 €	1.891 €	1.891 €	1.891 €	1.891 €	1.891 €	1.892 €	1.892 €

AÑO 5	TOTAL	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Alquiler	7.794 €	649 €	649 €	649 €	649 €	649 €	649 €	650 €	650 €	650 €	650 €	650 €	650 €
Serv. Prof. independientes	6.193 €	516 €	516 €	516 €	516 €	516 €	516 €	516 €	516 €	516 €	516 €	516 €	517 €
Primas de seguro	3.672 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €	306 €
Servicios bancarios	240 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Marketing y publicidad	3.246 €	270 €	270 €	270 €	270 €	270 €	270 €	271 €	271 €	271 €	271 €	271 €	271 €
Suministros	2.020 €	168 €	168 €	168 €	168 €	168 €	168 €	168 €	168 €	169 €	169 €	169 €	169 €
TOTAL SERVICIOS EXTERIORI	23.165 €	1.929 €	1.929 €	1.929 €	1.929 €	1.929 €	1.929 €	1.931 €	1.931 €	1.932 €	1.932 €	1.932 €	1.933 €

Tabla 16 Servicios exteriores (2018-2022). Fuente: Elaboración propia.

8.8 Previsiones de tesorería

AÑO 1	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Capital	18.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Social	3.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aportaciones de socios	15.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	15.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	15.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ventas	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €
IVA Ventas	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €	1.365 €
IVA a cobrar	- €	- €	- €	2.178 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ENTRADAS DE CAPITAL	40.865 €	7.865 €	7.865 €	10.043 €	7.865 €	7.865 €	7.865 €	7.865 €	7.865 €	7.865 €	7.865 €	7.865 €
Gastos de constitución	500 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	32.600 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones inmateriales	4.659 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones materiales	26.741 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fianzas a largo plazo	1.200 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	232 €	233 €	233 €	234 €	234 €	235 €	236 €	236 €	237 €	237 €	237 €	237 €
Préstamos	232 €	233 €	233 €	234 €	234 €	235 €	236 €	236 €	237 €	237 €	237 €	237 €
Compras	- €	600 €	- €	- €	- €	- €	600 €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Compras	- €	126 €	- €	- €	- €	- €	126 €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios exteriores	1.945 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €	1.340 €
Gastos de personal	3.131 €	4.233 €	4.283 €	4.333 €	4.183 €	4.183 €	4.333 €	4.183 €	4.183 €	4.333 €	4.183 €	4.183 €
Salario neto	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €	3.131 €
IRPF	- €	50 €	100 €	150 €	- €	- €	150 €	- €	- €	150 €	- €	- €
Seg.Social T.	- €	669 €	669 €	669 €	669 €	669 €	669 €	669 €	669 €	669 €	669 €	669 €
Seg. Social E.	- €	383 €	383 €	383 €	383 €	383 €	383 €	383 €	383 €	383 €	383 €	383 €
Gastos financieros	38 €	37 €	36 €	36 €	35 €	35 €	34 €	33 €	33 €	32 €	32 €	31 €
IVA a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.503 €	- €	- €	3.377 €	- €	- €
Pag. A cuenta IS	- €	- €	- €	288 €	- €	- €	- €	- €	- €	433 €	- €	144 €
IS Empresas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SALIDAS DE CAPITAL	38.446 €	6.569 €	5.892 €	6.231 €	5.792 €	5.793 €	10.172 €	5.792 €	5.793 €	9.752 €	5.792 €	5.935 €
SALDO INICIAL	- €	2.419 €	3.715 €	5.688 €	9.500 €	11.573 €	13.645 €	11.338 €	13.411 €	15.483 €	13.596 €	15.669 €
SALDO FINAL	2.419 €	3.715 €	5.688 €	9.500 €	11.573 €	13.645 €	11.338 €	13.411 €	15.483 €	13.596 €	15.669 €	17.599 €

AÑO 2	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Social	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aportaciones de socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ventas	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €	11.050 €
IVA Ventas	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €	2.321 €
IVA a cobrar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ENTRADAS DE CAPITAL	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €	13.371 €
Gastos de constitución	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	605 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones inmateriales	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones materiales	605 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fianzas a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	239 €	240 €	240 €	241 €	241 €	242 €	243 €	243 €	244 €	245 €	245 €	245 €
Préstamos	239 €	240 €	240 €	241 €	241 €	242 €	243 €	243 €	244 €	245 €	245 €	245 €
Compras	- €	918 €	- €	- €	- €	- €	918 €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Compras	- €	193 €	- €	- €	- €	- €	193 €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios exteriores	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €	1.822 €
Gastos de personal	6.722 €	7.495 €	7.495 €	7.959 €	7.495 €	7.495 €	7.959 €	7.495 €	7.495 €	7.959 €	7.495 €	7.495 €
Salario neto	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €	5.520 €
IRPF	150 €	- €	- €	464 €	- €	- €	464 €	- €	- €	464 €	- €	- €
Seg.Social T.	669 €	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €	792 €
Seg. Social E.	383 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €	1.183 €
Gastos financieros	30 €	30 €	29 €	29 €	28 €	27 €	27 €	26 €	26 €	25 €	24 €	24 €
IVA a pagar	3.503 €	- €	- €	5.848 €	- €	- €	6.146 €	- €	- €	5.953 €	- €	- €
Pag. A cuenta IS	- €	- €	- €	727 €	- €	- €	- €	- €	- €	1.090 €	- €	363 €
IS Empresas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SALIDAS DE CAPITAL	12.921 €	10.698 €	9.586 €	16.626 €	9.586 €	9.586 €	17.308 €	9.586 €	9.587 €	17.094 €	9.586 €	9.949 €
SALDO INICIAL	17.599 €	18.049 €	20.722 €	24.507 €	21.252 €	25.037 €	28.822 €	24.885 €	28.670 €	32.454 €	28.731 €	32.516 €
SALDO FINAL	18.049 €	20.722 €	24.507 €	21.252 €	25.037 €	28.822 €	24.885 €	28.670 €	32.454 €	28.731 €	32.516 €	35.938 €

AÑO 3	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Social	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aportaciones de socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ventas	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €	15.640 €
IVA Ventas	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €	3.284 €
IVA a cobrar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ENTRADAS DE CAPITAL	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €	18.924 €
Gastos de constitución	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	4.356 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones inmateriales	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones materiales	4.356 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fianzas a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	246 €	247 €	248 €	248 €	249 €	249 €	250 €	251 €	250 €	251 €	252 €	252 €
Préstamos	246 €	247 €	248 €	248 €	249 €	249 €	250 €	251 €	250 €	251 €	252 €	252 €
Compras	- €	1.020 €	- €	- €	- €	- €	1.020 €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Compras	- €	214 €	- €	- €	- €	- €	214 €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios exteriores	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €	2.134 €
Gastos de personal	11.629 €	12.584 €	12.584 €	13.530 €	12.584 €	12.584 €	13.530 €	12.584 €	12.584 €	13.530 €	12.584 €	12.584 €
Salario neto	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €	9.190 €
IRPF	464 €	- €	- €	946 €	- €	- €	946 €	- €	- €	946 €	- €	- €
Seg.Social T.	792 €	981 €	981 €	981 €	981 €	981 €	981 €	981 €	981 €	981 €	981 €	981 €
Seg. Social E.	1.183 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €	2.413 €
Gastos financieros	23 €	23 €	22 €	21 €	21 €	20 €	19 €	18 €	18 €	18 €	17 €	16 €
IVA a pagar	6.146 €	- €	- €	7.932 €	- €	- €	8.902 €	- €	- €	8.688 €	- €	- €
Pag. A cuenta IS	- €	- €	- €	98 €	- €	- €	- €	- €	- €	148 €	- €	49 €
IS Empresas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SALIDAS DE CAPITAL	24.534 €	16.222 €	14.988 €	23.963 €	14.988 €	14.987 €	26.069 €	14.988 €	14.986 €	24.769 €	14.987 €	15.035 €
SALDO INICIAL	35.938 €	30.328 €	33.030 €	36.966 €	31.927 €	35.863 €	39.800 €	32.655 €	36.591 €	40.529 €	34.684 €	38.621 €
SALDO FINAL	30.328 €	33.030 €	36.966 €	31.927 €	35.863 €	39.800 €	32.655 €	36.591 €	40.529 €	34.684 €	38.621 €	42.510 €
AÑO 4	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Social	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aportaciones de socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ventas	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €	17.810 €
IVA Ventas	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €	3.740 €
IVA a cobrar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ENTRADAS DE CAPITAL	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €	21.550 €
Gastos de constitución	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	968 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones inmateriales	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones materiales	968 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fianzas a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	254 €	255 €	256 €	257 €	257 €	258 €	259 €	259 €	260 €	261 €	261 €	262 €
Préstamos	254 €	255 €	256 €	257 €	257 €	258 €	259 €	259 €	260 €	261 €	261 €	262 €
Compras	- €	1.122 €	- €	- €	- €	- €	1.122 €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Compras	- €	236 €	- €	- €	- €	- €	236 €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios exteriores	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €	2.221 €
Gastos de personal	14.921 €	14.512 €	14.512 €	15.641 €	14.512 €	14.512 €	15.641 €	14.512 €	14.512 €	15.641 €	14.512 €	14.512 €
Salario neto	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €	10.581 €
IRPF	946 €	- €	- €	1.129 €	- €	- €	1.129 €	- €	- €	1.129 €	- €	- €
Seg.Social T.	981 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €	1.052 €
Seg. Social E.	2.413 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €	2.879 €
Gastos financieros	16 €	15 €	14 €	14 €	13 €	12 €	11 €	11 €	11 €	10 €	9 €	9 €
IVA a pagar	8.902 €	- €	- €	9.826 €	- €	- €	10.229 €	- €	- €	9.994 €	- €	- €
Pag. A cuenta IS	- €	- €	- €	188 €	- €	- €	- €	- €	- €	282 €	- €	94 €
IS Empresas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	348 €	- €	- €	- €	- €	- €
SALIDAS DE CAPITAL	27.282 €	18.361 €	17.003 €	28.147 €	17.003 €	17.003 €	30.068 €	17.003 €	17.004 €	28.409 €	17.003 €	17.098 €
SALDO INICIAL	42.510 €	36.778 €	39.967 €	44.514 €	37.917 €	42.464 €	47.011 €	38.493 €	43.040 €	47.586 €	40.727 €	45.274 €
SALDO FINAL	36.778 €	39.967 €	44.514 €	37.917 €	42.464 €	47.011 €	38.493 €	43.040 €	47.586 €	40.727 €	45.274 €	49.726 €

AÑO 5	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Social	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Aportaciones de socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ventas	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €	18.416 €
IVA Ventas	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €	3.867 €
IVA a cobrar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
ENTRADAS DE CAPITAL	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €	22.283 €
Gastos de constitución	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	968 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones inmateriales	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones materiales	968 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fianzas a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiación	262 €	262 €	262 €	263 €	263 €	264 €	265 €	265 €	266 €	267 €	267 €	268 €
Préstamos	262 €	262 €	262 €	263 €	263 €	264 €	265 €	265 €	266 €	267 €	267 €	268 €
Compras	- €	1.144 €	- €	- €	- €	- €	1.144 €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Compras	- €	240 €	- €	- €	- €	- €	240 €	- €	- €	- €	- €	- €
Servicios exteriores	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €	2.268 €
Gastos de personal	15.850 €	14.802 €	14.802 €	15.959 €	14.802 €	14.802 €	15.959 €	14.802 €	14.802 €	15.959 €	14.802 €	14.802 €
Salario neto	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €	10.790 €
IRPF	1.129 €	- €	- €	1.157 €	- €	- €	1.157 €	- €	- €	1.157 €	- €	- €
Seg.Social T.	1.052 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €	1.063 €
Seg. Social E.	2.879 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €	2.949 €
Gastos financieros	8 €	7 €	7 €	6 €	5 €	5 €	4 €	3 €	3 €	2 €	1 €	1 €
IVA a pagar	10.229 €	- €	- €	10.183 €	- €	- €	10.591 €	- €	- €	10.351 €	- €	- €
Pag. A cuenta IS	- €	- €	- €	323 €	- €	- €	- €	- €	- €	484 €	- €	161 €
IS Empresas	- €	- €	- €	- €	- €	779 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
SALIDAS DE CAPITAL	29.585 €	18.723 €	17.339 €	29.002 €	17.338 €	18.118 €	30.471 €	17.338 €	17.339 €	29.331 €	17.338 €	17.500 €
SALDO INICIAL	49.726 €	42.424 €	45.984 €	50.928 €	44.209 €	49.154 €	53.319 €	45.131 €	50.076 €	55.020 €	47.972 €	52.917 €
SALDO FINAL	42.424 €	45.984 €	50.928 €	44.209 €	49.154 €	53.319 €	45.131 €	50.076 €	55.020 €	47.972 €	52.917 €	57.700 €

Tabla 17 Previsión de tesorería (2018-2022). Fuente: Elaboración propia.

8.9 Punto de equilibrio y ratios del proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	78.000 €	132.600 €	187.680 €	213.720 €	220.992 €
Gastos fijos	71.145 €	116.510 €	183.297 €	207.002 €	211.016 €
Margen bruto	76.800 €	130.764 €	185.640 €	211.476 €	218.703 €
%MB	98,46%	98,62%	98,91%	98,95%	98,96%
PUNTO DE EQUILIBRIO	72.257 €	118.146 €	185.311 €	209.198 €	213.224 €
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	6.021 €	9.845 €	15.443 €	17.433 €	17.769 €

Tabla 15 Punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.

RATIO	CÁLCULO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RATIO LIQUIDEZ	AC/PC	2,26	3,00	2,49	2,52	3,27
FONDO DE MANIOBRA	AC-PC	10.136 €	24.507 €	25.982 €	30.625 €	40.753 €
CASH FLOW	RN+Amortiz.	10.034 €	17.911 €	8.103 €	8.626 €	10.928 €
RATIO SOLVENCIA	(Activo no C+ AC)/ (Pasivo no C+ PC)	2,32	2,89	2,77	2,98	3,51
RATIO ENDEUDAMIENTO	(Pasivo no C+ PC)/ (TOTAL BALANCE)	43%	35%	36%	34%	28%
EBITDA	BAlI+Amortiz.	11.294 €	20.375 €	9.043 €	10.114 €	13.286 €
RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS	BAlI/VENTAS	7,78%	11,00%	1,37%	2,16%	3,50%
RENTABILIDAD ECONOMICA	BAlI/ACTIVO	0,15	0,27	0,05	0,08	0,12
RENTABILIDAD FINANCIERA	BAl/PN	0,25	0,41	0,06	0,11	0,17
TIR DEL PROYECTO	21%					

Tabla 186 Ratios del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar los ratios, podemos ver que la empresa refleja una posición de liquidez correcta que le permitirá afrontar sus pagos sin incidencias así como ampliaciones o inversiones de cara al futuro. Las previsiones indican que dispondrá de un fondo de maniobra positivo que la respaldará ante exigibilidades que pudieran surgir de forma transitoria, como posibles impagos o indemnizaciones por despidos.

Presenta un ratio de solvencia superior a 1,5, valor de recomendación estándar, que le permitiría endeudarse, así como un índice de endeudamiento en disminución como prueba de la mejor capacidad de autofinanciación.

Con un EBITDA y ratios de rentabilidad positivos, podemos confirmar que la empresa debe ser rentable.

9. Conclusiones

En los últimos años hemos sido espectadores de una progresiva externalización de los servicios de limpieza que se ha traducido en un crecimiento sostenible de un sector maduro y asentado. Es por este motivo que se ve representada una oportunidad de negocio, debido a la existencia de una demanda constante de limpieza, higiene e imagen hacia terceros.

La creación de la empresa se perfila como la expansión de una actividad realizada por uno de los socios, que no sólo apostará por la competitividad de precios sino que lo hará por la calidad, a través del contacto con los clientes, el seguimiento del control de calidad y la selección adecuada del personal de la misma. Todo ello se llevará a cabo mediante la dirección de los dos socios fundadores y se guiará por un espíritu de crecimiento profesional.

La infraestructura inicial permite un fácil inicio de la actividad que, con el retorno de la inversión previsto, facilitará el crecimiento y expansión de la Sociedad Limitada. Además, el negocio contribuye a la generación de empleo que se verá incrementada con las previsiones de crecimiento de este.

La empresa tiene previsión de cumplimiento con sus obligaciones financieras en los próximos 5 años, arrojando valores de solvencia positivos para hacer frente a sus obligaciones y asegurar un crecimiento constante, reduciendo el índice de endeudamiento y abriendo la puerta a nuevas ampliaciones del negocio pasados los 5 primeros años de consolidación.

Se trata de un proyecto viable a nivel empresarial, con una tasa interna de rentabilidad (TIR) del 21%, constituyéndose en la modalidad de SL, ya que resulta la forma más apropiada debido a las expectativas del negocio. A pesar de tratarse de un sector con una alta competitividad y atomización de empresas de similares características, nos encontramos en una localización geográfica con un alto nivel de clientes potenciales, que permitirá alcanzar los objetivos marcados, siempre que el mercado se comporte según las previsiones, analizando constantemente la evolución de este para corregir y actuar de forma diligente.

Bibliografía

- Catalunya. Departamento de empresa y ocupación. Convenio colectivo de trabajo del sector de limpieza de edificios de edificios y locales de Cataluña para los años 2010-2013. *Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya*. Núm. 6072 – 22.2.2012. P: 8357-8408. [Consultado: 5 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6072/1225725.pdf>
- Catalunya. Departamento de Economía y Conocimiento, (2015). *Costos salarials mínims segons conveni del sector de neteja d'edificis i locals*. P: 1-4. [Consultado: 5 de noviembre de 2017]. Disponible en: http://economia.gencat.cat/web/.content/70_contractacio_ccs/arxius/Neteja/2013-2-Costos-salarials-serveis-de-neteja-2015.pdf
- Conferencia Barcelona Activa Emprenedoria. Ayuntamiento de Barcelona. 18 de octubre de 2017, Barcelona.
- Empresas multiservicios, o cómo precarizar el empleo. *Informe del Gabinete Técnico de FeSMC-UGT*. [Consultado: 15 de octubre de 2017]. Disponible en: http://www.fesmcutg.org/archivos/elementos/2016/informe_empresas.multiservicios_2016.pdf
- España. Informe de situación de la economía española. 3 de julio de 2017. [Consultado: 10 de diciembre de 2017]. Disponible en: <http://www.minhafp.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/EstabilidadPresupuestaria/InformacionGeneral/InformesituacionEconomia.aspx>
- Fosterwit. ¿Qué servicios externalizan las empresas? 6 de setiembre de 2014. [Consultado: 20 de octubre de 2017]. Disponible en: <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/que-servicios-externalizan-las-empresas>
- Cesce. Informe sectorial de la economía española. P: 4-64. [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en: http://www.spainglobal.com/files/2016/informe_sectorial_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. [Consultado: 20 de julio de 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Integra Control y Servicios. [Consultado: 7 de setiembre de 2017]. Disponible en: <https://www.integra-servicios.com/control-de-accesos/conserjeria-de-edificios/>
- Limpiezas LM2. [Consultado: 7 de setiembre de 2017]. Disponible en: <https://www.limpiezaslm2.com/servicios/limpieza-de-comunidades/>

- Maroto Antín, J A., Mascareñas J M., (1986). Plafin-II: Un modelo de simulación para la planificación financiera empresarial. *Revista española de financiación y contabilidad*, 16 (49), 223-255.
- Porter M E., (1996). What is strategy? *Harvard Bussines Review*. P: 62-78.
- Rodríguez de la Cruz, R., Situación actual de la cualificación y formación en el sector de la limpieza. [Consultado: 2 de octubre de 2017]. Disponible en:
<http://www.revistalimpiezas.es/formacion-prl-tablon-de-anuncios/formacion/situacion-actual-de-la-cualificacion-y-formacion-en-el-sector-de-la-limpieza>