

PROYECTO FINAL DE CARRERA



**ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA
ÁREA DE ORGANIZACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIO DE
UNA EMPRESA DE
PAISAJISMO Y JARDINERÍA**

AUTOR: LUIS CARLOS TOLOSA NAVA

TUTOR: JESÚS MORCILLO BELLIDO

CURSO: 2012/2013

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
<u>Proyecto final de carrera</u>	2
<u>Idea</u>	2
II. OBJETIVOS	3
III. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
3.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD.....	9
3.2 LA EMPRESA	10
3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	12
3.4 ANÁLISIS DAFO E INTERNO.....	13
IV. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PAISAJISMO Y LA JARDINERÍA	16
4.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DEL PAISAJISMO Y JARDINERÍA	17
4.2 PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR	18
4.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID	22
<u>Arquitectos y paisajistas</u>	23
<u>Garden Centers</u>	23
<u>Divisiones de constructoras</u>	23
<u>Grandes superficies no especializadas en jardinería</u>	24
<u>PYMES de paisajismo y jardinería</u>	25
<u>Asociaciones jardinería</u>	25
V. TENDENCIAS EN EL SECTOR	30
5.1 Jardines Bioclimáticos	31
5.2 Jardines Verticales.....	32
5.3 Jardín Zen.....	34
5.4 Jardines Urbanos	35
5.5 Xerojardinería.....	37
VI. ANÁLISIS EXTERNO	39
6.1 INTRODUCCIÓN.....	40
6.2 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN.....	40
6.3 ANÁLISIS DE MADUREZ	41
6.4 ANÁLISIS PESTL	43
6.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	48
VII. PLAN DE MARKETING	54

7.1 INTRODUCCIÓN.....	55
7.2 OBJETIVOS COMERCIALES	55
7.3 COMPETIDORES POTENCIALES	57
7.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL	59
7.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES	64
7.6 PRODUCTO Y SERVICIO.....	66
7.7 PRECIO	84
7.8 LUGAR (PLACE).....	86
7.9 PROMOCIÓN.....	87
VIII. PLAN DE OPERACIONES	114
8.1 INTRODUCCIÓN.....	115
8.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	115
8.3 PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	117
8.3 PROCESOS DE COMPRA	128
8.5 PROVEEDORES	129
8.6 SERVICIO POSTVENTA.....	135
8.7 MÉTODOS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA	136
IX. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	138
9.1 INTRODUCCIÓN RRHH	139
9.2 ORGANIGRAMA.....	139
9.3 TIPO DE PERSONAL.....	141
9.4 SELECCIÓN DE PERSONAL Y RESPONSABILIDADES	144
9.5 CONDICIONES LABORALES	145
9.6 GASTOS EN PERSONAL	148
9.7 FUNCIONES A SUBCONTRATAR.....	149
X. PLAN FINANCIERO	150
10.1 INGRESOS	151
10.2 GASTOS	152
10.3 INVERSIÓN Y POLÍTICA DE AMORTIZACIONES	153
10.4 FINANCIACIÓN	155
10.5 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	155
10.6 BALANCES.....	156
10.7 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	160

XI. ASPECTOS FORMALES DE LA EMPRESA	164
11.1 FORMAS JURÍDICAS.....	165
11.2 ELECCIÓN FORMA JURÍDICA	169
11.3 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD LIMITADA	170
11.4 PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	172
11.5 AUTORIZACIONES Y PERMISOS	173
11.6 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	173
XII. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	175
XIII. PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y PUESTA EN MARCHA.....	178
XIV. CONCLUSIONES.....	181
XV. ANEXOS.....	184
XVI. BIBLIOGRAFÍA.....	211

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales características de la empresa	11
Tabla 2. Análisis DAFO.....	14
Tabla 3. Factores clave de éxito	15
Tabla 4. Grandes superficies no especializadas en jardinería	24
Tabla 5. Análisis de concentración del sector	41
Tabla 6. Competidores potenciales	59
Tabla 7. Características del cliente	60
Tabla 8. PIB per cápita por Comunidades Autónomas	62
Tabla 9. Tipos de Bonsáis	72
Tabla 10. Comparativa de tarifas de mantenimiento	85
Tabla 11. Precios medios según servicio	151
Tabla 12. Ingresos anuales	151
Tabla 13. Gastos medios en MMPP y consumibles según servicio.....	152
Tabla 14. Gastos en MMPP y consumibles anuales	153
Tabla 15. Costes fijos anuales	153
Tabla 16. Balance día 1	154
Tabla 17. Vida útil de los materiales	154
Tabla 18. Cuota anual de amortización.....	154
Tabla 19. Amortizaciones anuales	155
Tabla 20. Inversión inicial.....	155
Tabla 21. Cuenta de resultados previsional.....	156
Tabla 22. Balance primer día.....	157
Tabla 23. Balance a final de 2014.....	157
Tabla 24. Balance a final de 2015.....	158
Tabla 25. Balance a final de 2016.....	158

Tabla 26. Balance a final de 2017.....	158
Tabla 27. Balance a final de 2018.....	159
Tabla 28. Ingresos y costes anuales	161
Tabla 29. Punto de equilibrio	161
Tabla 30. Resumen ratios económico-financiero	163
Tabla 31. Cronograma.....	180
Tabla 32. Maquinaria	185
Tabla 33. Equipamiento	185
Tabla 34. Herramientas	187
Tabla 35. Equipos informáticos.....	189
Tabla 36. Inmobiliario.....	189
Tabla 37. Material de oficina.....	191
Tabla 38. Salario base mensual (2013)	196
Tabla 39. Gasto en personal primer año.....	197
Tabla 40. Gasto en personal segundo año	197
Tabla 41. Gasto en personal tercer año	197
Tabla 42. Gasto en personal cuarto año	198
Tabla 43. Gasto en personal quinto año	198

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Facturación del sector.....	19
Figura 2. Distribución de facturación según tipo de cliente.....	20
Figura 3. Distribución del gasto en jardinería por Comunidades Autónomas.	21
Figura 4. Reparto volumen de negocio en C. Madrid.....	22
Figura 5. Logotipo de la Asociación Española de Centros de Jardinería.....	26
Figura 6. Funcionamiento de los Jardines Bioclimáticos.....	31
Figura 7. Ejemplo de jardín bioclimático.....	32
Figura 8. Ejemplo de jardín vertical	33
Figura 9. Funcionamiento de un jardín vertical.....	33
Figura 10. Ejemplo de jardín vertical	34
Figura 11. Ejemplo jardín Zen.....	34
Figura 12. Ejemplo de jardín Zen miniatura	34
Figura 13. Ejemplo jardín urbano	36
Figura 14. Ejemplo Xerojardinería	38
Figura 15. Ciclo de vida de una empresa del sector	42
Figura 16. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	49
Figura 17. Número de empresas del sector según número de miembros asalariados.....	53
Figura 18. Estimación gasto en consumo final provisional para el año 2013	63
Figura 19. Jardín Alpino o Rocalla	70
Figura 20. Ejemplos de bonsáis	71
Figura 21. Jardín Tropical	73
Figura 22. Jardín Inglés.....	74

Figura 23. Jardín Islámico	74
Figura 24. Jardín Mediterráneo	76
Figura 25. Ejemplo jardín Zen Feng	77
Figura 26. Ejemplo jardín Zen Feng con agua	77
Figura 27. Ejemplo jardín Zen Feng miniatura	77
Figura 28. Ejemplo jardín acuático (I)	78
Figura 29. Ejemplo jardín acuático (II).....	78
Figura 30. Ejemplo jardín silvestre (I).....	79
Figura 31. Ejemplo jardín silvestre (II).....	79
Figura 32. Ejemplo jardín infantil (I).....	80
Figura 33. Ejemplo jardín infantil (II)	80
Figura 34. Página Web Infojardín.....	88
Figura 35. Página Web Agroterra.....	89
Figura 36. Página Web Consulta Plantas	89
Figura 37. Página Web Mundo Jardinería.....	90
Figura 38. Revista Tecnogarden	94
Figura 39. Perfil lectores Tecnogarden.	95
Figura 40. Revista Jardineros	95
Figura 41. Perfil lector Jardineros.....	96
Figura 42. Página Web revista Jardinería y paisajismo	97
Figura 43. Revista Verde es Vida	97
Figura 44. Página Web Verde es Vida.....	98
Figura 45. Perfil lector según profesión.....	98
Figura 46. Perfil lector según sexo	98
Figura 47. Perfil lector según edad	99
Figura 48. Revista Mi Jardín	99
Figura 49. Revista Garden Gate.....	100
Figura 50. Página Web Garden Gate Magazine	101
Figura 51. Página Web Garden Gate Magazine	101
Figura 52. Página Web House and Garden	102
Figura 53. Página Web de Bellis Garden	105
Figura 54. Página Web de la empresa. Apartado Contacto con la empresa.....	106
Figura 55. Facebook Bellis Garden	108
Figura 56. Twitter de Bellis Garden	109
Figura 57. LinkedIn de Bellis Garden.....	110
Figura 58. Blog de Bellis Garden	111
Figura 59. Logotipo de Bellis Garden.....	113
Figura 60. Plan General de Operaciones.....	115
Figura 61. Localización del local en la Comunidad de Madrid.....	116
Figura 62. Localización del local en Coslada.....	117
Figura 63. Servicio de diseño paisajístico y ejecución de obra de jardinería.....	119
Figura 64. Servicio ejecución de obra de jardinería basada en un diseño “estándar” ..	122
Figura 65. Proceso de prestación de servicios	124
Figura 66. Proceso para la obtención de concursos públicos	126

Figura 67. Prestación de servicios a las administraciones públicas.....	128
Figura 68. Organigrama de la empresa	139
Figura 69. Ingresos anuales según los servicios prestados.....	152
Figura 70. Sistemas de iluminación (I)	192
Figura 71. Sistemas de iluminación (II).....	192
Figura 72. Accesorios iluminación	193
Figura 73. Detalle operaciones de instalación	202
Figura 74. Diagrama operaciones tareas de mantenimiento	203

I. INTRODUCCIÓN

Proyecto final de carrera

Tras cinco años de carrera me encuentro en 5º de Ingeniería Industrial Superior y llega la hora de empezar a buscar temática para el proyecto final de carrera. Al haber estudiado la especialidad "Organización Industrial", mi objetivo es realizar el proyecto dentro de éste área. Tras hablar con varios profesores del área de Organización, veo la posibilidad de hacer el proyecto sobre un Plan de Negocio de una empresa, con tema libre a elegir.

La propuesta me resulta bastante interesante, pues podría elegir el tema, pero a la vez me resultaba complicado, pues partiendo de cero, debería estudiar si la idea de la empresa sería viable o no, en estos tiempos de crisis económica. Esta mezcla de creatividad y complicación me resultó un reto al que enfrentarme, así que me decidí a empezar este tipo de proyecto.

Idea

Tras la elección del Plan de Negocio como Proyecto Final de Carrera, sólo faltaba generar una buena idea para desarrollarla y proponerla como temática para el plan de negocio. Al no tener una idea muy clara desde el principio, hago una propuesta con amigos y familiares y con ayuda de ellos surge la idea de realizar el plan sobre una empresa de paisajismo y jardinería.

En un primer momento, la idea de una empresa de este sector puede que no resulte totalmente novedosa, pues existen numerosas empresas que ya operan en el sector, pero sí que parece interesante estudiar la posibilidad de emprender una nueva empresa y analizar su viabilidad, así como el estudio de nuevas formas de dar servicio dentro del sector.

Para la realización del proyecto se han consultado todas las fuentes de información actuales posibles, ya fueran del sector, de la economía de España y de la Comunidad de Madrid, así como un análisis de las empresas competidoras que operan en el sector, de los proveedores con los que establecer nuevas relaciones, y un estudio del perfil del cliente potencial así como un análisis cualitativo y cuantitativo de la demanda potencial.

Por otro lado, está el punto en contra de empezar la empresa de cero en el año 2014, donde tras más de 6 años de crisis económica es muy difícil la creación de empresas pequeñas, y menos aún en un sector tan atomizado como es el sector del paisajismo y la jardinería.

Todo ello supone un reto para realizar este proyecto, y tras su desarrollo se verá finalmente si la idea de formar una empresa del sector del paisajismo y la jardinería es viable actualmente.

II. OBJETIVOS

Este proyecto consiste en estudiar la viabilidad que tendría la puesta en marcha de una empresa de paisajismo y jardinería en la Comunidad de Madrid

El proyecto consistiría en formar una empresa pequeña de sociedad limitada, de nombre Bellis Garden S.L., formada en un primer momento entre familiares y amigos, con todo el capital social aportado por dos socios trabajadores, encargados a su vez de la dirección y administración de la empresa. En el inicio, la empresa partirá con 4 trabajadores conocedores de las técnicas y tendencias del sector y con el paso del tiempo y dependiendo de la cuota de mercado y carga de trabajo de la empresa, la plantilla irá creciendo hasta tener entre 8 y 10 trabajadores en el quinto año de actividad.

El objetivo de la creación de esta empresa es el de ofrecer servicios en la Comunidad de Madrid en el área de paisajismo y jardinería, principalmente para viviendas unifamiliares, parcelas privadas y comunidades de vecinos.

La actividad de la empresa consistiría en las siguientes labores:

- Planificación y estructuración de terrenos en fincas vírgenes.
- Diseño y remodelación de jardines.
- Tareas de mantenimiento y conservación.
- Nuevas plantaciones.
- Decoraciones de terrazas.
- Asesoramiento y consultoría técnica.

En este proyecto se comprobará la viabilidad, tanto desde el punto de vista de cuota de mercado, como desde el punto de vista financiero, de formar la empresa en este periodo tan difícil para invertir como es la crisis económica actual que se atraviesa.

El objetivo sería ver si es viable llevar a cabo este proyecto, tomando como punto de partida los últimos datos e informaciones del sector y teniendo en cuenta todas las restricciones que nos podríamos encontrar en el mercado de hoy en día.

Uno de los objetivos principales en el desarrollo de esta empresa será el obtener una rentabilidad que asegure la supervivencia de la empresa, sobre todo en el periodo de puesta en marcha e iniciación de ésta, pues es la etapa crítica para toda empresa de nueva creación.

Así mismo, habrá garantizar una buena calidad en los servicios prestados pues se trata una empresa pequeña y desconocida y será fundamental darse a conocer mediante la mejor publicidad: el boca-a-boca con recomendaciones sobre anteriores trabajos realizados con la mayor satisfacción del cliente.

Por otro lado, se debe tener una muy buena publicidad inicial para darnos a conocer pues hay una gran competitividad y así mismo cuidar, más si cabe, los servicios realizados para los primeros clientes, para que su satisfacción sirva para contar con ellos en tareas futuras (mantenimiento, reformas, adición de nuevos elementos...) así como base esencial para la ya mencionada publicidad del boca-a-boca, que en este sector es

fundamental. En el plan de marketing (apartado de promoción y publicidad) se estudiarán con detalle todos los medios y recursos que la empresa va a utilizar para su publicidad.

Con todo lo anterior, la empresa fijará distintos objetivos: objetivo de posicionamiento en el mercado, objetivo de cuota de mercado, objetivo de ampliación de plantilla, objetivo de colaboración y objetivo de rentabilidad.

Objetivo de posicionamiento en el mercado

El objetivo principal de la empresa es la de proporcionar un servicio, tanto de asesoramiento como de instalación y mantenimiento de los jardines, muy personalizado. Esto deberá ser la clave principal para que el cliente potencial prefiera contactar con esta empresa antes que cualquiera otra de las empresas competidoras de la zona. Este paso será primordial para la futura reputación de la empresa y para empezar a darse a conocer en el mundo del paisajismo y la jardinería.

Los objetivos estratégicos de posicionamiento podrían distinguirse por tanto en:

- Diferenciar el servicio proporcionado, con un trato muy personalizado al cliente, un seguimiento y una calidad del servicio que cumpla todas las expectativas del cliente.
- Crear una marca que entre en el mercado con fuerza, con una calidad y profesionalidad capaz de empezar a competir desde el principio con los competidores directos.
- Hacerse con una buena cartera de clientes en la Comunidad de Madrid y en un futuro plazo poder también empezar a salir a las provincias más cercanas.

De esta manera la empresa podría entrar en el mercado atomizado con un posicionamiento estratégico de alta calidad y con precio competitivo y pudiendo competir directamente y desde el primer momento con empresas pequeñas y medianas que ya estuvieran en el sector.

Se debe tener en cuenta que esta empresa será incapaz en la primera etapa de luchar contra las grandes empresas de jardinería y filiales de constructoras, debido a sus grandes proyectos y bajos precios dada su economía de escala.

Objetivo de cuota de mercado

Al tratarse de una empresa joven, lo que más falta hace es la captación rápida de una cartera de clientes que proporcionen los ingresos mínimos para la supervivencia de la empresa en su primera etapa, la etapa más crítica para cualquier empresa de cualquier sector, donde más de un 70% de las empresas tienen que cerrar por una falta de ingresos.

El principal objetivo para el primer año es conseguir, al menos, 42 servicios (un cliente puede solicitar más de un servicio al año). El segundo año, el objetivo es que esta cifra

se incremente a unos 46 servicios, y en el tercer año esté situado en torno a 50, intentando incrementar a partir de entonces unos 5 servicios más por año.

Objetivo de rentabilidad de la empresa

En este proyecto se estudiará la viabilidad de la empresa propuesta, analizándola completamente y llegando a una conclusión en base a un estudio exhaustivo y a unos datos basados en la realidad, tras la realización del plan financiero.

En cuanto a la creación de la empresa, la fuente de financiación será propia por parte de dos socios, con una cuantía inicial que asciende a 40.000 €, aportando cada uno el 50% del capital.

Durante la primera etapa de la empresa, los gastos debidos a la puesta en marcha serán muy elevados, en comparación con los ingresos, que durante las primeras semanas pueden incluso que sean nulos.

El elevado coste de la iniciación de la empresa, no sólo debido a la inversión inicial en equipos, maquinaria, local e instalaciones, sino también debido al gasto en la publicidad inicial y en el mantenimiento de la empresa (gastos fijos, costes de personal, licencias...) juntos las dificultades para la captación de los primeros clientes y ,por consecuencia, primeros ingresos de la empresa, harán que esta primera etapa que comprenderá entre 4 y 12 semanas sea la más dura desde el punto de vista financiero y comercial de la empresa, donde la supervivencia de ésta dependerá de la correcta administración de la caja y del tiempo que se emplee en captar los primeros clientes.

El objetivo de rentabilidad de la empresa es la de alcanzar el punto de equilibrio a partir de, aproximadamente, el 2º año de la creación de la empresa. El objetivo a 5 años será el tener una estabilidad financiera, y a partir de entonces empezar a recuperar el capital invertido. No se tratará de recuperar antes este capital, ya que se dará prioridad al crecimiento de la empresa en términos de plantilla, para poder ser una empresa más robusta e iniciar el crecimiento de una forma progresiva y sostenida en el tiempo.

Objetivo de personal

La empresa empezará en su etapa inicial con 4 trabajadores, los cuales tienen especial dedicación y experiencia en el mundo del paisajismo y jardinería. La empresa estará continuamente en una búsqueda activa de personal cualificado en el sector para cuando el crecimiento de la empresa lo requiera. Se prevé que la plantilla se amplíe en un trabajador por año, al menos durante los cinco primeros años. También se tendrán en cuenta la incorporación de trabajadores parciales en picos de demanda y de la subcontratación de especialistas para tareas especiales, cuando proceda.

Está comprobado que este tipo de empresas requieren tener un tope máximo de plantilla, en este caso se ha determinado entre 8 y 10 trabajadores como máximo en el quinto. Esto es debido a que empresas pequeñas de estas características pueden crecer bastante en cuanto a cifras de ingresos netos, pero dificultaría mucho su supervivencia en los

casos en los que los costes de personal fueran tan altos, tanto en los años en los que no haya tanta demanda, como en las épocas del año en las que hay valles de demanda, pudiendo poner en peligro la continuidad de la empresa. Es muy importante realizar ampliaciones de plantilla cuando se alcance una cierta estabilidad, promoviendo así un crecimiento sostenible y continuado en el tiempo.

Para épocas del año en los que hay picos de demanda la mejor opción será realizar contrataciones temporales e incluso subcontrataciones de personal cualificado, según proceda.

Objetivo de colaboración

La empresa deberá buscar una colaboración permanente con los agentes económicos que le rodean. No sólo mantener una cercanía y una buena relación con sus clientes habituales y clientes potenciales, sino también con sus proveedores. Con esto la empresa se garantizará tener los productos provenientes de sus proveedores en un plazo determinado, con una buena calidad y con precios que le permitan competir en el sector.

Dentro de este objetivo también se pueden buscar colaboradores de otros sectores, pero que a su vez están conectados, y muchas veces el cliente no sabe distinguir entre las distintas empresas para solicitar sus servicios. Este puede ser el ejemplo de empresas de diseño de interiores, fundamental para los servicios de asesoramiento e instalación de elementos decorativos en terrazas, e incluso de empresas de instalaciones deportivas en parcelas (piscinas, pistas de mini golf, pádel...), donde algunos clientes reclaman servicios de este tipo.

En este caso se pueden alcanzar acuerdos y colaboraciones entre dichas empresas y repartirse el trabajo, generando con ello sinergias entre las empresas y pudiendo hacer frente así a las empresas competidoras de cada uno de los sectores.

III. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

3.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

La pregunta para realizar este apartado es ¿Por qué podría ser rentable una empresa del sector del paisajismo y la jardinería en Madrid en estos tiempos de crisis económica?, ¿Cómo desarrollar esa oportunidad de negocio?

Pues bien, además de todo lo que se analizará en el siguiente apartado de análisis del sector, y más concretamente tras el análisis económico en la Comunidad de Madrid, como veremos a continuación se puede afirmar que la idea de montar una empresa del sector es buena.

Esto es debido a que en la Comunidad de Madrid hay una gran cantidad de urbanizaciones, casas unifamiliares, parcelas... con un jardín que diseñar, remodelar o mantener. Además hay una gran cantidad de jardines públicos, aunque por el gran poderío de las filiales de constructoras y grandes empresas del sector a priori será imposible competir directamente en las tareas de mantenimiento de los espacios verdes públicos.

Sólo centrándonos en el sector privado, existe una gran variedad y una gran cantidad de clientes potenciales. La idea de la empresa es centrar su atención en la calidad y la personalización del servicio prestado, obteniendo una mayor satisfacción y un mayor reconocimiento de la clientela, que si todo va bien no sólo repetirá servicio, sino que también recomendará a sus vecinos, amigos y familiares los servicios prestados.

En la actualidad hay una gran cantidad de empresas dedicadas al sector, donde muchas de ellas se limitan a ofrecer productos (viveros, grandes superficies) o tareas de mantenimiento exclusivamente (filiales grandes constructoras, grandes empresas de jardinería), obteniendo beneficios gracias a la economía de escala por las grandes superficies cuidadas.

Sin embargo, hay una menor cantidad de empresas que se basan en el diseño del jardín, aunque no ofrecen el resto de actividades del sector. Este es el caso de empresas y asociaciones de paisajistas, o empresas de decoración interior y/o exterior, donde sólo prestan servicios de proyectos de diseño de espacios exteriores.

La idea de la empresa es combinar estas actividades, pero centrándose mayoritariamente en las tareas de diseño, donde los márgenes de ganancias son altos, además de tener una competencia menor en comparación con las empresas exclusivas de tareas de mantenimiento.

No hay tantas empresas que ofrezcan esta integración de los servicios de jardinería y paisajismo, luego esto es una oportunidad de negocio para la empresa, aprovechando la gran demanda que hay. Los particulares, por lo general, suelen confiar las tareas de diseño y ejecución de obra a empresas de calidad del sector, y su satisfacción y reconocimiento crece proporcionalmente a la personalización y calidad del servicio prestado, dos pilares sobre los cuales la empresa se sostendrá. Además, tras un buen servicio prestado, se ofrecerá al cliente un seguimiento y asesoramiento continuo y

personalizado, así como el ofrecimiento para las tareas de conservación y mantenimiento, ya que la empresa obtendrá una ligera ventaja una vez realizado servicios anteriores, debido a ser la creadora del jardín y por tanto teniendo mayor conocimiento del jardín y todos sus elementos.

También se observa un posible nicho de mercado en el asesoramiento e introducción de elementos del paisajismo y jardinería en terrazas de particulares. Normalmente es una tarea que realizan las empresas especializadas en decoración de interiores, pero hay en muchos casos en los que el cliente busca algo más que un elemento inerte decorativo, buscando así una mezcla de naturaleza y decoración en su propia terraza. Es en este tipo de casos donde las empresas de decoración de interiores no cubren totalmente las necesidades de los clientes, y donde empresas del sector del paisajismo y la jardinería no se han planteado entrar.

Es por este motivo por el que la empresa desde un primer momento ofrecerá este tipo de servicios. La demanda potencial puede resultar ser bastante elevada, pues en la zona en la que se ubicará el local de la empresa y las zonas por las que operará tienen una gran cantidad de viviendas con amplias terrazas y áticos. La dificultad de todo esto será hacer llegar a los clientes potenciales la existencia de estos servicios y hacer que éstos clientes sientan la necesidad de contratar a la empresa para la decoración y mantenimiento de sus terrazas.

En términos generales, se aprovechará la oportunidad de ofrecer todos servicios que la empresa realiza a los particulares de la zona (Coslada), así como Madrid y alrededores, llegando incluso a estudiar la posibilidad de realizar servicios en las provincias colindantes a partir del tercer año, cuando la empresa tenga una madurez adecuada y ya esté asentada en el mercado.

3.2 LA EMPRESA

Esta empresa destacará por ser una joven y con mucha ilusión, contando además desde el primer momento con trabajadores con experiencia y dedicación en el sector. La empresa se intentará desmarcar de este sector tan atomizado de sus empresas competidoras, ofreciendo sus servicios a un precio menor, ofreciendo productos y servicios de última calidad y con una gran personalización en el trato y en el desarrollo de las labores de la empresa.

Entre los servicios a desarrollar por la empresa destacan los siguientes:

- Diseño y desarrollo de proyectos de paisajismo y jardinería.
- Planificación y estructuración de terrenos en fincas vírgenes.
- Remodelación de jardines.
- Nuevas plantaciones.
- Mantenimiento y conservación de jardines y zonas verdes.
- Explotación y sostenibilidad de jardines.
- Asistencia técnica de consultoría en paisajismo.

- Asesoramiento personalizado y consulta online de preguntas relacionadas con el sector.

La empresa estaría formada, a priori, por 4 personas, donde dos de ellos serían los socios, quienes además de realizar tareas rutinarias en la empresa, se encargarán de la gestión financiera, contable y del marketing de la empresa. En el apartado de recursos humanos se verán en más detalle las funciones de cada uno de los trabajadores.

En el siguiente cuadro se presenta de forma resumida las principales características de este proyecto:

Tabla 1. Principales características de la empresa

SECTOR	Paisajismo y jardinería
ACTIVIDAD	Servicios de paisajismo, jardinería y asesoramiento en decoración exterior
FORMA JURÍDICA	Sociedad Limitada
LOCALIZACIÓN	Coslada, Madrid
INSTALACIONES	Local de 85 m ²
EQUIPOS Y MAQUINARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maquinaria y herramientas básicas de jardinería ▪ Equipos informáticos y programas de diseño ▪ Furgoneta
PERSONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa pequeña ▪ 4 personas en su inicio, contando con entre 8-10 personas en 5 años, según crecimiento de la empresa ▪ 2 socios trabajadores (incluidos en plantilla)
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y ejecución de obras de paisajismo ▪ Ejecución de obras de jardinería. ▪ Mantenimiento y conservación de espacios verdes ▪ Asesoramiento y consultoría en decoración exterior
CLIENTES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Particulares ▪ Urbanizaciones de vecinos
HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web y blog de la empresa ▪ Redes sociales ▪ Reparto de octavillas ▪ Ferias del sector ▪ Boca-a-boca

CAPITAL INICIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40.000€ aportado por los 2 socios.
------------------------	--

3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

MISIÓN

La empresa tiene como misión diseñar, desarrollar, mantener y equilibrar jardines existentes o nuevos jardines, con el objetivo de mejorar el bienestar de sus clientes y obtener su satisfacción a través de espacios verdes donde poder descubrir la magia de la naturaleza, obteniendo sensación de descanso y disfrute en sus jardines y terrazas.

Esta empresa no sólo jugará con el papel de flores y plantas, sino que también se utilizarán otros recursos como cabe destacar el uso de las rocas, la utilización de la madera y como no, el recurso del agua, pudiendo así dar contrastes al jardín en cada en cada momento del día y durante cada una de las estaciones del año. También será fundamental la instalación de otros elementos como puedan ser elementos decorativos de diseño, pérgolas, instalación de barbacoas etc. Estos elementos están muy demandados a la hora de diseñar el espacio útil de jardín, por lo que la empresa incluye todos estos aspectos en los servicios ofrecidos.

La principal misión de esta empresa es la de desarrollar un trato personalizado para cada cliente y desarrollar un plan de acción y servicio personalizado para cada situación y deseo del cliente. Se abordará de una forma muy distinta a cada cliente, por ejemplo, casos bien distintos que podrían ser:

- un cliente el cual pregunta por un problema en concreto y quiere una solución inminente y consejos prácticos para ser autónomo en el cuidado de su propio jardín en el futuro.
- Por otro lado, el cliente que demanda un diseño nuevo en su jardín, pero que no tiene preferencias y delega todas las tareas en la empresa: desde el diseño y creación hasta el mantenimiento, conservación y futuros cambios en el jardín.
- Un cliente que sólo desea realizar un mantenimiento de su jardín.

Además, la empresa ofrecería la posibilidad al cliente de poder introducir cambios según los ciclos estacionales del año, así como de avisar al cliente de novedades en tecnología o de nuevas tendencias observadas en las asistencias a las ferias.

Para cualquier caso, la misión de la empresa es la de satisfacer todas las necesidades que demande el cliente y de mantener el servicio ofrecido sin ninguna preocupación por parte del cliente.

Todo el diseño realizado y el mantenimiento en el jardín se hará desde un punto de vista ecológico, esto es, se estudiarán los jardines para que sean lo más sostenibles posibles y más autosuficientes en términos energéticos. Para más detalle, ver el apartado de productos y servicios de la empresa en el plan de marketing.

VISIÓN

La visión de esta empresa pequeña del sector de la jardinería es iniciar su aventura siendo una empresa desconocida, pero con el objetivo en un periodo a medio plazo poder competir con las Pymes más fuertes del sector. El desarrollo de esta empresa consistirá en una mezcla de tecnología y ecología en el diseño y desarrollo de los espacios verdes.

Por otro lado, no sólo está en mente poder trabajar en la comunidad de Madrid, sino también poder crecer en un futuro hacia regiones cercanas, como puedan ser Toledo, Guadalajara, Segovia, Ávila.

VALORES

Partiendo de la base que la empresa es joven, los valores de ésta responden a la creatividad, diseño, últimas tendencias, ecología, talento y tecnología.

El principal valor de la empresa será el servicio al cliente. La satisfacción de las necesidades del cliente será la principal meta de la empresa. Para ello se ofrecerá el servicio muy personalizado al cliente, a través de una escucha activa, para poder mejorar el servicio e incluso poder anticipar necesidades futuras del cliente. El sector del paisajismo y la jardinería es uno de los mercados en los cuales hay que tratar mejor al cliente y buscar su satisfacción, no sólo porque el mismo cliente demandará más productos y servicios en el futuro, sino también por la buena publicidad que conlleva el boca a boca y recomendaciones entre clientes.

Otro de los ejes principales de la empresa será la innovación que se aplica en cada servicio, gracias tanto a las nuevas tecnologías como a la rápida incorporación de las nuevas tendencias en jardinería incorporadas a los servicios ofrecidos.

La ecología será otro de los pilares en los que se base la empresa. Puede resultar redundante, pero todos los servicios que vaya a prestar la empresa serán enfocados de una forma ecológica y que su mantenimiento sea sostenible, estudiando para cada caso, el mejor reparto de jardín en cuanto a su flora, reducción de gasto del agua en su mantenimiento, y reducción en gasto eléctrico para aquellos jardines pensados para ser disfrutados por la noche.

3.4 ANÁLISIS DAFO E INTERNO

Para un correcto estudio interno de la empresa se estudiarán las diferentes características que tiene la empresa y a modo resumen de todo lo mencionado hasta ahora, se elaborará un análisis DAFO de la empresa.

Se plantean en la siguiente tabla las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que la empresa podría encontrarse en la inserción en el mercado y en el desarrollo de su actividad frente a sus competidores.

Tabla 2. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de marca de la empresa	Ausencia de barreras de entrada en el sector: entrada de competidores
Ausencia de cartera de clientes	Entrada en el mercado de las constructoras multinacionales
La empresa se va a desarrollar en un periodo de crisis económica	Existencia de jardineros no profesionales
Escasa experiencia en el sector	Viveros, Garden Centers, servicios municipales de jardinería, talleres... que ofrecen un producto sustitutivo.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad de crecimiento por la diferenciación y diversificación de servicios (atención a distintos subsegmentos)	Vuelta al crecimiento del mercado en los próximos años
Elevada relación precio-calidad en los servicios prestados.	Conciencia ecológica
Escasa necesidad de fuertes inversiones: flexibilidad	Gran cantidad de proveedores locales de calidad
Trato personalizado a cada tipo de cliente	Nuevos conceptos de jardín

A continuación, y siguiendo con el análisis de oportunidad de negocio, es muy importante establecer comparaciones de lo que los clientes suelen reclamar y de lo que la empresa puede ofrecer

Para ello, se ha realizado una tabla resumen con los principales factores clave (calidad, precio, especialización/innovación, cumplimiento de plazos) que los clientes suelen reclamar, calificando cada una de ellas en una escala de 1 (mejor posición, prioritario) a 5 (peor posición). También se ha añadido a la empresa en estudio con las calificaciones que se esperan obtener para cada uno de los factores clave, pudiendo ver el contraste entre lo que los clientes suelen reclamar con el posicionamiento de la empresa en cada uno de los mencionados factores.

Además del precio, la profesionalidad en la oferta de los servicios y en el cumplimiento de los proyectos y los plazos es algo muy valorado por los clientes, así como el fundamental seguimiento y trato especializado a cada cliente.

Tabla 3. Factores clave de éxito

FACTOR CLAVE	CLIENTE RECLAMA	POSICIÓN EMPRESA
CALIDAD PRODUCTO Y SERVICIO	1	1
PRECIO	2	1
ESPECIALIZACIÓN, INNOVACIÓN	3	3
ASESORAMIENTO, ATENCIÓN AL CLIENTE	4	1
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	5	3

Elaboración propia. Fuente: Informe especial DBK Empresas de Jardinería. (2013)

En columna del cliente reclama se refleja el orden de prioridad por la cual el cliente valora el servicio ofrecido por la empresa. En la otra columna se refleja la prioridad para cada uno de los factores clave en los que la empresa debe hacer mayor hincapié para poder conseguir sus objetivos y sus valores impuestos desde el primer momento.

De este modo, la empresa centrará la mayor atención posible en la calidad y en el ofrecer el servicio más personalizado posible, compitiendo siempre con un precio menor al de la competencia potencial directa. En un escalón por debajo quedaría la innovación prestada tanto en cuanto a tecnología y metodología como a últimas tendencias en el mundo de la jardinería.

IV. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PAISAJISMO Y LA JARDINERÍA

4.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DEL PAISAJISMO Y JARDINERÍA

El sector del paisajismo y jardinería cuenta en España con unas 5.000 empresas, contando con un total de unos 25.000 empleados a cargo de éstas. Este sector está compuesto tanto por organismos públicos como por empresas privadas, siendo la mayoría de éstas últimas de tamaño pequeño y mediano. También se cuenta con la presencia de grandes empresas como son las grandes empresas del sector, grandes superficies que ofrecen productos de todos los sectores (incluyendo el sector del paisajismo y la jardinería), así como filiales de grandes constructoras que ofrecen servicios de jardinería.

La principal característica de este sector es que se encuentra muy atomizado: se trata de un mercado en el que la oferta y la demanda las constituye un elevado número de clientes (compradores) y empresas (vendedores) sin que ninguno ejerza una acción clara que le permita influir en el equilibrio del mercado.

Por otro lado, la situación y evolución de las empresas dedicadas al paisajismo y jardinería tiene una gran dependencia de la condición en la que se encuentren empresas del sector de la agricultura así como del sector de la ordenación urbana y el ritmo de crecimiento/estancamiento de éstas.

Por lo general, en estos tiempos de crisis económica en los que estamos estas empresas pueden experimentar un crecimiento superior al de empresas de otros sectores. Esto se debe a factores como los siguientes:

- Incremento de la externalización de la jardinería pública.
- Crecimiento sostenido de las ciudades: mayor conservación de zonas verdes y dotación de nuevas zonas a diseñar y posteriormente conservar.
- Mentalidad “verde” de los ciudadanos: mayor demanda de dichas zonas, de mayor calidad y sostenibilidad en el diseño de sus jardines.
- Mejor calidad de vida: los particulares con jardín tienden a invertir más en sus jardines privados.
- Diversificación: con frecuencia empresas de decoración de interiores tienden a diseñar también el exterior de las viviendas.
- Jardines recreativos: empresas de jardinería también realizan trabajos que no son exclusivos de su ámbito, como pueden ser construcciones de piscinas, circuitos de minigolf...
- Tendencia a la vivienda unifamiliar en el extrarradio de las ciudades: diseño, creación y desarrollo de jardines privados.

Así mismo, hay que tener en cuenta por un lado la demanda de clientes privados, la demanda pública y la vinculada al sector empresarial.

En cuanto a la demanda de particulares, se puede destacar principalmente el consumo de actividades de diseño, remodelación, plantación y mantenimiento de fincas y jardines, que viene determinado por el desarrollo de una cultura floral y de jardinería que ha sido

transmitida, principalmente, por la influencia a través de la última década de países europeos como son Francia y Alemania.

Así mismo, los resultados del primer Panel Nielsen de la Jardinería realizado en España (2010), a través de la Asociación Española de Centros de Jardinería (AECJ) que analiza el consumo de plantas y productos de jardinería en España, demuestran que existe un cierto crecimiento del sector, no en términos de volumen de ingresos (no tan destacado como hace 5 años) debido directamente a la crisis económica, sino en cuanto a una mayor mentalización de la población y de las administraciones públicas en cuanto a la mejora y ampliación de los espacios verdes. Según este estudio más del 50% de los hogares españoles son consumidores de productos de jardinería y de decoración exterior. Se observa por tanto un contraste entre una mayor mentalidad “verde” por parte la población y las administraciones públicas, y la reducción de los gastos en servicios de jardinería, todo ello debido a la crisis económica que se atraviesa y que desde el 2009 hace que la facturación en el sector haya bajado.

Según la consultora DBK, los hogares españoles invertirán en 2013 alrededor de 840 millones de euros en productos de jardinería para el cuidado y mantenimiento de sus jardines y zonas verdes. Cifra que es la más baja de los últimos años debido a la crisis económica, pero que los estudios económicos y del sector se muestran optimistas y se espera que esta cifra crezca progresivamente durante los próximos años. El crecimiento será lento, pero en el 2014 se esperan unas cifras de facturación superiores a los 850 millones de euros, un crecimiento del 1,2% respecto al 2013. Para más información ver gráfico que se expone en las siguientes páginas sobre la facturación de los últimos años en los últimos años.

El sector del paisajismo y jardinería depende en gran medida de la demanda pública. En este sentido, en los últimos años la Administración Pública ha demostrado una mayor preocupación por implementar proyectos de desarrollo urbano sostenible que respeten e integren la identidad ambiental, la protección de especies vegetales y la conservación y preservación del entorno ambiental.

Las políticas establecidas por la Unión Europea también han influido a este proceso y al incremento de los programas públicos de apoyo al desarrollo de espacios verdes, a la biodiversidad del territorio, programas de seguimiento y gestión de la biodiversidad urbana, etc.

Según el Informe Técnico, elaborado por la Dirección General de Medio Ambiente de la UE, la existencia de zonas verdes públicas figura entre los cinco indicadores principales obligatorios para la sostenibilidad de las ciudades europeas.

Esto contrasta, como se verá en el siguiente apartado, con la disminución del gasto de la Administración en este sector, debido a la disminución del presupuesto por la crisis que actualmente se atraviesa, con lo que el Gobierno tendrá que lidiar con ambas variables para lograr el equilibrio socio-económico.

4.2 PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR

Según el Informe Especial Empresas de Jardinería de DBK, en el año 2005 las empresas del sector de jardinería y paisajismo superaron los 1.000 millones de euros de facturación, registrando desde el año 2003 un crecimiento del 8% anual.

Desde el año 2005, la facturación total en el sector siguió incrementándose año tras año, hasta alcanzar el máximo de facturación en el año 2009, con un volumen de facturación de aproximadamente 1.120 millones de euros.

A partir del año 2009, y como a otras empresas de otros sectores, la crisis afectó a estas cifras de facturación en el sector del paisajismo y la jardinería. En el año 2011, la facturación de los servicios derivados de paisajismo y jardinería se situó en 935 millones de euros, tras registrar una variación negativa de aproximadamente del 8,6% en el período 2009-2011.

Esta disminución en la facturación fue debida, en gran medida, a las restricciones presupuestarias en el sector público. En 2011 los contratos con el sector público abarcaron el 67% del mercado, con unos 630 millones de facturación, un 7% menos que en el año 2010.

En cuanto al sector privado, el negocio generado por las empresas privadas y particulares sufrió un retroceso del 13% en el 2011, hasta los 305 millones, viéndose desfavorecido por la grave situación económica y por el deterioro de la promoción inmobiliaria.

En el 2012, esta variación negativa hizo que la cifra total de facturación cayera hasta los 870 millones de euros.

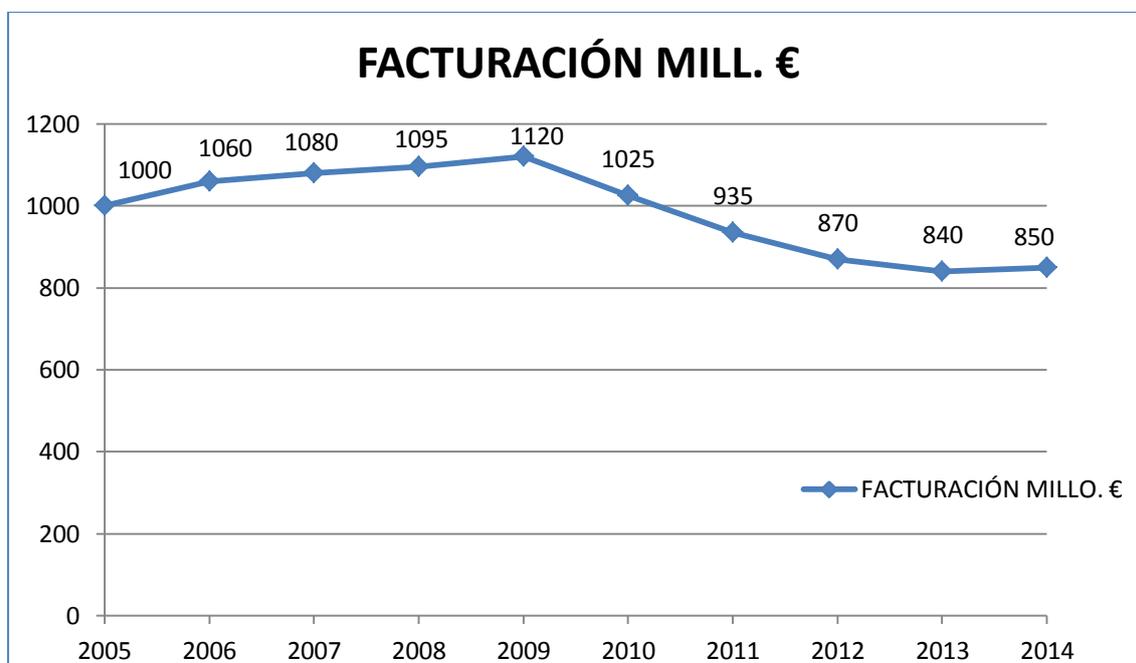


Figura 1. Facturación del sector

Elaboración propia. Fuente: DBK (2013)

*Previsión para el 2014: alrededor de 850 millones de euros, un 1,2% más que en 2013.

Como se ha podido observar en el gráfico, la facturación de las empresas de jardinería descendió en torno a un 7% en 2012, hasta situarse en 870 millones de euros. En 2013 el volumen de negocio sectorial podría cifrarse a final de año en 840 millones de euros, lo que supondría una caída de alrededor del 3%, según la consultora DBK.

Las perspectivas para los próximos años en el sector español de empresas de jardinería continúan marcadas por la negativa coyuntura económica, aunque con un leve crecimiento con respecto a los últimos años: puede que se haya pasado lo peor en términos económicos.

Este marco económico hará que nuestra empresa en su inicio vea muy difícil la inserción en el sector y los primeros años serán difíciles en términos económicos, pero las previsiones de crecimiento que hay a partir de 2014 harán que la empresa empiece con entusiasmo y optimismo.

Además, las previsiones a corto plazo coinciden al pronosticar un fuerte aumento en la jardinería privada, siguiendo la tendencia dada en países como Alemania o Francia, con lo que situaría a las cifras de venta para este tipo de público en un mayor lugar, otorgando así la oportunidad de negocio y crecimiento para las más pequeñas empresas del sector, como es el caso que se está estudiando.

En el siguiente gráfico se observa la distribución de la facturación durante el año 2012 en el sector según el tipo de cliente.



Figura 2. Distribución de facturación según tipo de cliente

Elaboración propia. Fuente: DBK (2013)

En el gráfico se observa claramente que una mayor proporción de las ventas anuales van destinadas al sector público, acaparado la gran mayor proporción por filiales de constructoras y grandes empresas del sector.

En el siguiente gráfico se muestra la división geográfica del sector en España por comunidades autónomas según el gasto en jardinería y paisajismo:



Figura 3. Distribución del gasto en jardinería por Comunidades Autónomas.

Elaboración propia. Fuente: DBK (2013)

Se puede observar que las comunidades autónomas según su mayor importancia en el sector tienen el siguiente orden: Cataluña, Madrid, Andalucía, Comunidad Valenciana y País Vasco. Sin embargo, teniendo en cuenta las extensiones geográficas de las comunidades, los datos muestran una mayor concentración del negocio en Madrid y en el País Vasco.

Dado que la Comunidad de Madrid presenta una gran concentración del sector con grandes cantidades de facturación con respecto a otras comunidades, esto nos facilitará la labor de gestionar la empresa en Madrid más que en alguna otra región de España.

Por otro lado, mencionar también que las ventas de herramientas y maquinaria de jardinería se mantienen estancadas, en general, en los últimos años, con muy leves crecimientos anuales y con una dependencia directa de los volúmenes de venta en el sector.

Las herramientas y maquinaria de jardinería se caracterizan por tener una gran concentración de las ventas de la mano de grandes empresas, se encamina hacia una mayor tecnificación. Aunque los equipos utilizados en el sector de la jardinería aún siguen siendo algo costosos, están ganando en eficacia y seguridad, y sobre todo, son cada vez más respetuosos con el entorno y menos contaminantes. Se estudiarán más adelante los distintos proveedores de herramientas y maquinaria, así los materiales a adquirir a éstos.

Por lo general, las áreas de negocio definidas en el sector de la jardinería son los jardines domésticos o particulares, parques y jardines públicos y los espacios deportivos, como campos de fútbol, golf hipódromos... También hay que tener en cuenta a los profesiones y las empresas relacionadas con la Jardinería son técnicos en

Urbanismo, expertos en instalaciones de riego, grandes superficies y establecimientos especializados, constructores, paisajistas, escuelas y centros de formación, jardines de comunidades de propietarios, jardines privados de chalets unifamiliares, responsables de mantenimiento de jardines y parques públicos, etc.

4.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN LA COMUNIDAD DE MADRID

En el sector del paisajismo y la jardinería y más concretamente en la Comunidad de Madrid, podemos encontrar los distintos grupos que llevan a cabo todas las actividades del sector:

- Arquitectos y paisajistas.
- Garden Centers: tiendas especializadas en jardinería.
- Grandes superficies no especializadas en jardinería.
- Filiales de constructoras.
- PYMES de servicios de paisajismo y jardinería.

A continuación, en el siguiente gráfico se muestra el reparto del volumen de negocio de las distintas categorías anteriormente mencionadas en la Comunidad de Madrid.

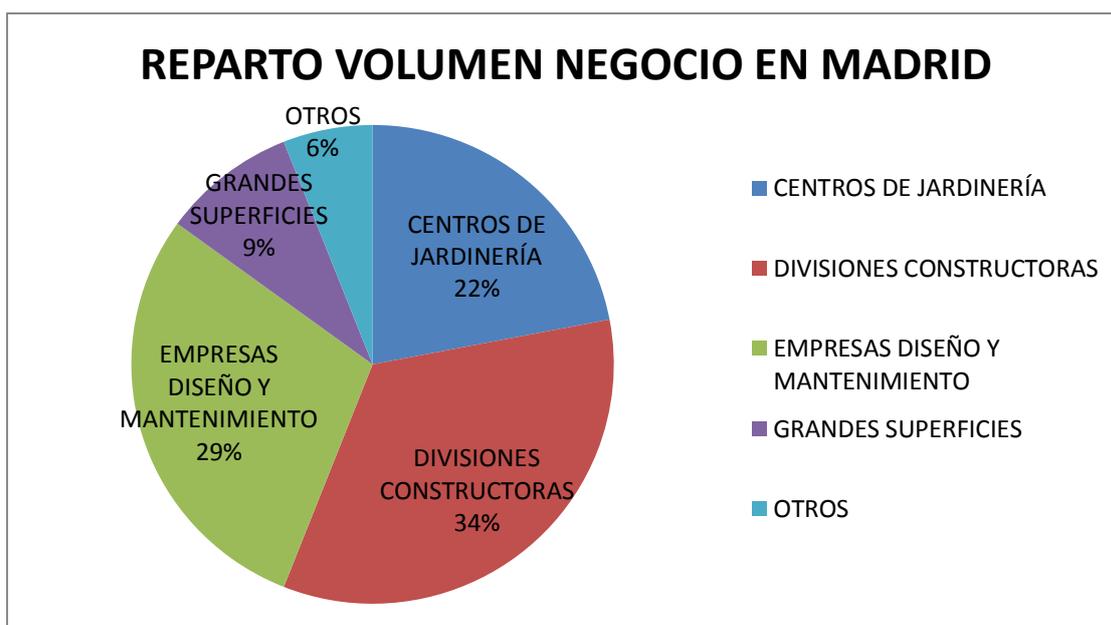


Figura 4. Reparto volumen de negocio en C. Madrid

Elaboración propia. Fuente: DBK (2013)

Como se puede observar, la mayor facturación se la llevan empresas constructoras (normalmente sus filiales) con un 34% sobre el total. El porcentaje de la facturación para pequeñas y medianas empresas con servicios de diseño y mantenimiento de jardines asciende a 29% sobre el total. Ésta es la categoría a la que pertenece la empresa a estudiar en este proyecto.

A continuación se va a realizar una definición de todas las anteriores categorías describiendo cada una de ellas y estudiando sus características, quiénes la forman y qué servicios ofrecen a sus clientes.

Arquitectos y paisajistas

Hay que tener en cuenta que hay numerosos estudios de arquitectura y paisajismo que ofrecen servicios de diseño de jardines, tanto a particulares como a la Administración Pública. En la mayoría de los casos, es el propio arquitecto/s del proyecto de una vivienda o urbanización el/los que también realiza el diseño del jardín.

Remarcar también que los paisajistas suelen realizar el diseño especializado al cliente, de un proyecto en concreto, pero en general no cuentan con medios propios para la realización del proyecto sino que trabajan con empresas colaboradoras de ejecución de obras y jardines. Por lo tanto los paisajistas sólo facturan el diseño y dirección de los proyectos. Sus clientes suelen ser particulares de clase media-alta, comunidades de complejos residenciales de lujo y la Administración Pública.

Garden Centers

Estos centros especializados ofrecen la mayor y más variada gama de productos de jardinería. La organización y complejidad de estas empresas hace que el mercado sea mucho más competitivo y se caracterice por ser un sector muy atomizado.

Como se ha podido comprobar en el gráfico anterior, los Garden Centers absorben aproximadamente el 22% del volumen de mercado en Madrid. Se suelen localizar en las afueras de las grandes ciudades, o en ciudades cercanas a la capital, no siendo frecuentes en el centro de Madrid.

En estos centros la disposición de los productos es esencial para atraer al cliente. Tienen zonas claramente diferenciadas en las que se puede encontrar zonas para plantas de interior, zonas de plantas exteriores, zona de productos de decoración y área de bricolaje y fitosanitarios. Incluso en algunos de estos centros hay zonas reservadas para el asesoramiento al cliente, impartición de cursos e incluso estudios de paisajismo.

Hay unos 55 centros de este tipo en la Comunidad de Madrid. Los que más destacan por su facturación son: Verdecora (Majadahonda, Arroyo Culebro, Torrelozanes y Parque Sur), Fronda (Majadahonda, Villanueva de la Cañada), Viveros Castilla (Villaviciosa de Odón)...

Divisiones de constructoras

Es la categoría que más porcentaje absorbe sobre el total de facturación. Como se vió anteriormente, el 34% del volumen de negocio en Madrid lo absorben las divisiones y filiales de grandes constructoras, las cuales diversificaron sus líneas de negocio hacia el sector del paisajismo y jardinería.

Aunque estas divisiones no forman parte del principal negocio de las constructoras, generan grandes ingresos con funciones en jardinería pública (fundamentalmente en obras públicas y mantenimiento a parques y jardines), aunque también tienen una gran

presencia en el sector privado como pueden ser hoteles, sedes de grandes empresas, parques de ocio, centros comerciales, urbanizaciones, residencia. Es en el sector público donde más capacidad de negociación tienen este tipo de divisiones de constructoras ya que al hacerse con un proyecto de convocatoria pública, donde se tiene ya firmado un contrato de obra pública, se realizan otros tipos de contratos como son en este caso el diseño, obra y mantenimiento de zonas verdes y jardines.

Entre estas constructoras que tienen divisiones en el sector de la jardinería se destacan las siguientes:

- FCC: su división de servicios medioambientales se dedica a la creación, mantenimiento y restauración de espacios verdes y jardines históricos.
- Grupo ACS: a través de su filial medioambiental Urbaser realiza actividades de gestión de residuos, labores de jardinería, como jardinería urbana (parques, urbanizaciones) y jardinería pública (museos, hospitales, residencias), jardinería privada y conservación de jardines históricos.
- Eulen: Se dedica a la conservación del ambiente. Por ejemplo, en Madrid han instalado y mantenido, entre otras obras, las instalaciones de riego del parque Juan Carlos I y Tierno Galván.
- Acciona: su filial Acciona Medio Ambiente realiza las siguientes actividades: servicios mantenimiento de jardinería y paisajismo, corrección del impacto ambiental, actividades forestales, urbanización, riego, obras hidráulicas, restauración y edificación.
- Ferrovial: su filial Cespa realiza tareas de mantenimiento en el Parque Juan Carlos I, también participó en la remodelación de la Cuña Verde de O'Donnell y del parque de Berlín, y diversas mantenimiento en ciudades de los alrededores de Madrid.

Grandes superficies no especializadas en jardinería

La otra categoría presente en el sector corresponde a grandes superficies no especializadas en jardinería. El 9% del volumen final de facturación lo llevan a cabo grandes superficies como son Ikea, El Corte Inglés y Leroy Merlin. Estas grandes empresas incluyen entre sus ventas una gran cantidad de artículos de jardinería.

En la siguiente tabla se representan el número de centros de las grandes superficies mencionadas en las que se venden artículos de jardín:

Tabla 4. Grandes superficies no especializadas en jardinería

GRAN SUPERFICIE	NÚMERO DE CENTROS EN C. MADRID	FACTURACIÓN EN LA C. MADRID
IKEA (todas las secciones)	3	300 MILL. €
LEROY MERLIN (todas las secciones)	8	220 MILL. €
EL CORTE INGLÉS (BRICOR)	3	38 MILL. €

Elaboración propia. Fuente: Páginas web de Ikea, Leroy Merlin y El Corte Inglés.

PYMES de paisajismo y jardinería

En esta agrupación se clasificaría la empresa de este proyecto. En esta categoría se pueden encontrar empresas con servicios especializados en jardinería, incluyendo diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelación de jardines. El tamaño de estas empresas puede ir desde incluso 3 trabajadores hasta más de 100. La polivalencia de la mayoría de todas ellas hace que el sector sea muy rico en variedad de productos y servicios. El punto característico, se encuentran en un sector muy atomizado donde apenas se puede destacar en cuanto a cifras de facturación y más aún con la cantidad de agentes como se han descrito anteriormente y el peso que éstos ejercen en el sector.

Sin embargo, las PYMES tienen una gran importancia en el sector del paisajismo y la jardinería, no sólo por el porcentaje de la facturación total en el sector (29%) sino también porque son capaces de incorporar más elementos diferenciadores basados en el diseño específico para cada cliente, suelen tener mayores márgenes de explotación, además de tener una demanda de particulares que no se da en la misma medida y la mayoría de ellas presentan una tendencia de crecimiento de mercado.

Las PYMES de paisajismo y jardinería generan en España más de 300 millones de euros, y concretamente en la Comunidad de Madrid esa cifra asciende a unos 62 millones de euros. Estas empresas ofrecen uno o más servicios, entre los que se pueden destacar: diseño, construcción, asesoramiento y mantenimiento de jardines, así como venta de artículos y complementos de jardinería.

Este tipo de empresas ofrecen en muchas ocasiones un servicio integral con el que adaptarse a las peticiones específicas de cada cliente. Los clientes a los que ofrecen servicios estas pequeñas y medianas empresas de jardinería son clientes particulares, urbanizaciones, empresas privadas, e incluso administraciones municipales.

Asociaciones jardinería

Como se ha visto anteriormente, el sector del paisajismo y jardinería es un sector bastante atomizado donde distintos tipos de empresas compiten sin poder encontrar una empresa capaz de generar un gran poder en el sector. En este contexto cabe destacar la labor que realizan las agrupaciones de empresas de jardinería, cobrando un protagonismo mayor incluso que las empresas de mayor envergadura del sector, y ayudando siempre al crecimiento y desarrollo de las PYMES y Garden Centers del sector.

Entre las asociaciones de jardinería que trabajan a nivel nacional se pueden encontrar las siguientes:

- a. Asociación Española de Centros de Jardinería:



Figura 5. Logotipo de la Asociación Española de Centros de Jardinería.

Esta asociación está formada por más de 150 Garden Centers nacionales, cuya sede está situada en Barcelona.

La mayoría de sus socios adheridos son establecimientos especializados en venta al por menor de plantas y complementos para el jardín, así como un amplio colectivo de empresas colaboradoras, proveedores que se encuadran en todos los subsectores relacionados con la jardinería.

La AECJ proporciona a sus miembros ventajas estratégicas para el crecimiento, desarrollo y resolución de conflictos de su negocio. Además la AECJ les ayuda a operar con mayor eficacia mediante el asesoramiento personalizado, los contactos comerciales, la formación, la investigación, los estudios de mercado, los foros de encuentro e intercambio, las herramientas de fidelización del cliente final e iniciativas para dinamizar e incrementar el consumo de productos de jardinería, además de prestar servicios de representación ante diversas entidades.

La AECJ forma parte de:

- Federación Española de Asociaciones de Productores y Exportadores de Plantas (FEPEX), que aglutina al 90% de los productores de plantas de España. Con ellos comparte inquietudes, conocimientos, legislación, subvenciones...
- Iberflora: una de las ferias más representativas del sector y que posteriormente se detallará, a la que los miembros de la AECJ pueden concurrir en condiciones ventajosas.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE): como órgano representativo de los Centros de Jardinería.
- International Garden Centres Association (IGCA), que fija los estándares internacionales de calidad que han de cumplir los centros de jardinería.
- La Comunidad Verde, foro para la promoción y comunicación interna y externa de las asociaciones relacionadas con el mundo verde.

Destacan también otras actividades de la AECJ como son:

La organización Expogarden: feria exclusiva para que los proveedores den a conocer sus productos a los centros de jardinería de la asociación. Expogarden es una reunión

anual que va cambiando de sede, cada vez en un centro de la asociación, permitiendo la rotación y que todos los participantes puedan ser alguna vez anfitriones con el objetivo de darse mejor a conocer.

Destacar también esta asociación es la responsable de la revista “Verde es Vida”, publicación estacional que se reparte gratuitamente en los centros asociados.

Los centros madrileños adheridos a esta asociación se reflejan en el anexo.

b. Asociación Española de Paisajistas (AEP)

Otra de las asociaciones a destacar es la Asociación Española de Paisajistas (AEP) cuyos adheridos son profesionales de Arquitectura del Paisaje en España. Anteriormente era conocida como Instituto de Estudios de Jardinería y Arte Paisajista.

La principal misión de esta asociación es constituir una comunidad de profesionales que trabajen en paisajismo al servicio de la sociedad y la generación de valor añadido para sus grupos de interés. A través de sus áreas de actividad la asociación intenta fomentar el gusto, respeto y la valoración del paisaje.

Entre los objetivos de esta asociación destacan los siguientes:

- Divulgar y promocionar la arquitectura del paisaje.
- Obtención del reconocimiento legal de la profesión de Paisajista en España y la formación de órganos colegiados para la defensa de sus atribuciones.
- La promoción de la enseñanza de la Arquitectura del Paisaje y la promoción de la práctica profesional del Paisajismo.
- La representación y defensa de los intereses de sus asociados ante los organismos nacionales e internacionales.
- La denuncia de atentados y agresiones que se cometen contra el territorio, los paisajes culturales, los parques y los jardines.

Por último destacar que la importancia que tiene esta asociación internacionalmente ya que la AEP representa a España en la Federación Internacional de Arquitectos Paisajistas (IFLA) fundada en 1948 y en la Región Europea de la Federación Internacional de Arquitectos Paisajistas (EFLA) fundada en el año 2003, que agrupa las asociaciones nacionales de los países miembros de la UE, donde forma parte de los comités de enseñanza y de práctica profesional.

Entre las empresas madrileñas que pertenecen a esta asociación caben destacar los estudio de paisajismo Juan Luis Ruiz Dyezma y Fernando Caruncho &Asoc.

c. Asociación para el Fomento y Desarrollo de la Botánica y la Jardinería

La asociación BOJ es una asociación para el fomento y desarrollo de la botánica y la jardinería. Está coordinada desde el CSIC y situada en Madrid. Se dedica principalmente al desarrollo de jóvenes entre 16 y 24 años para el mundo de la jardinería y su posterior integración a empresas del sector de la jardinería. Está teniendo una gran importancia en el sector debido a las grandes dificultades que los

jóvenes están teniendo a la hora de encontrar trabajo, sobre todo en el sector de la jardinería ya que como se ha estudiado anteriormente, ha habido un claro decrecimiento del sector en los últimos años, haciendo así aún más difícil la contratación de nuevos trabajadores en las empresas del sector.

d. La Comunidad Verde

La Comunidad Verde es el foro de encuentro entre las asociaciones del sector verde. Nacida de la voluntad de colaboración para promover una cultura verde en España, se articula como nexo de cooperación entre las distintas asociaciones del ámbito de la jardinería y las áreas verdes. Entre sus filas se encuentran las entidades más representativas de actividades como la arboricultura, los centros de jardinería, mantenimiento de campos de golf, el sector de protección de las plantas, la jardinería ecológica, la maquinaria de espacios verdes, los sustratos y tierras, la jardinería como actividad profesional y los productores de plantas.

La misión de esta asociación es el fomento de una mayor cultura verde en España, que impulse esta actividad estratégica para la salud, el bienestar, y la sostenibilidad de la sociedad, desde la posición privilegiada que proporciona la integración como punto de encuentro común de toda la jardinería. La difusión de los criterios más profesionales y sostenibles en el desarrollo de la jardinería y los espacios verdes, fomentando una coordinación real entre los actores del sector. A nivel internacional, La Comunidad Verde cree importante para el desarrollo económico de este segmento, posicionarse como referente tecnológico y cultural de la jardinería más sostenible, la jardinería mediterránea.

También destacar asociaciones de carácter internacional como son la Federación Internacional de Arquitectos Paisajistas (IFLA) y la Europea Foundation of Landscape Architecture (EFLA). A continuación se va a explicar en líneas generales las características de estas asociaciones:

e. Federación Internacional de Arquitectos Paisajistas (IFLA)

Es una organización no gubernamental que agrupa a arquitectos y paisajistas internacionalmente.

La misión de esta asociación es la de establecer la importancia de todos los aspectos relacionados con el paisaje y la arquitectura del paisaje como del contexto físico, socioeconómico, cultural, visual, conceptual y espacial de las comunidades europeas.

Con ello, se pretende conseguir que se promueva la profesión de la arquitectura del paisaje en Europa, contribuyendo al debate internacional, la formación y la difusión de las iniciativas y tendencias europeas, facilitando el intercambio de información, al tiempo que promueve la excelencia en la práctica profesional, diversa y sostenible de Europa.

Para conseguirlo, se deben preparar y promover cuestiones temáticas relevantes para la arquitectura del paisaje en el futuro, haciendo un especial énfasis en el cambio climático y en la evolución demográfica, temas preocupantes en la actualidad y en el futuro a corto plazo.

También destacar la Participación en los comités de la IFLA y grupos de trabajo del comité especial de África y el Comité de Paisaje Cultural.

Destacar también la importancia que tiene la IFLA en promover pautas educativas a las asociaciones nacionales y las escuelas europeas, promoviendo mundo comprensivo de la educación la arquitectura del paisaje.

Para ello, la IFLA Ofrece orientación a las asociaciones que deseen establecer sistemas de acreditación si no está ya en su lugar y ofrecer asesoramiento para el desarrollo de nuevas escuelas con el apoyo desde el panel de reconocimiento si así lo solicita.

f. European Foundation of Landscape Architecture (EFLA)

Se trata de una federación europea de arquitectos paisajistas. Esta organización ofrece eventos, conferencias, cursos y también facilita la comunicación con proveedores del sector.

Esta organización es una importante forma de obtener las tendencias y modas más innovadoras del sector, ya que refleja las tendencias actuales en los países pioneros en el sector como puedan ser Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Finlandia e incluso tendencias de los Estados Unidos.

V. TENDENCIAS EN EL SECTOR

Para realizar un correcto análisis externo, a parte del análisis de los agentes del sector, es necesario conocer las tendencias, métodos y tecnologías que en él se usan.

Las tendencias en España proceden de los países punteros en paisajismo y jardinería. Estos países son Dinamarca, Suecia, Finlandia, Alemania y Reino Unido. Normalmente estas tendencias se incorporan al mercado español en su gran parte a través de ferias internacionales (como por ejemplo la citada anteriormente Iberflora de Valencia), aunque también surgen novedades en las revistas internacionales o incluso mediante foros en la web.

Actualmente, hay cinco tendencias destacables que se vienen incorporando en los últimos años al mercado español. Estas tendencias son:

1. Jardines bioclimáticos
2. Jardines verticales
3. Jardines japoneses (o jardines zen)
4. Jardines urbanos
5. Xerojardinería

También cabe destacar tendencias en zonas costeras y del sur de España ambientadas en paisajismos caribeños y paisajes ibicencos.

A continuación se procederá a detallar las líneas generales de las últimas tendencias mencionadas antes que se pueden encontrar en el sector:

5.1 Jardines Bioclimáticos

Esta tendencia en jardines, también conocida con el nombre de “Green Roof’s”, consiste en implantar un jardín de diseño en las azoteas de los edificios. Esta tendencia no está basada exclusivamente en el diseño, sino que tiene una funcionalidad en cuanto que el propio jardín sirve de aislante a la azotea del edificio. Con esto se consigue regular y mantener mejor la temperatura del edificio, reduciendo en verano gastos en aire acondicionado, y en invierno, gastos en calefacción por pérdidas de calor.

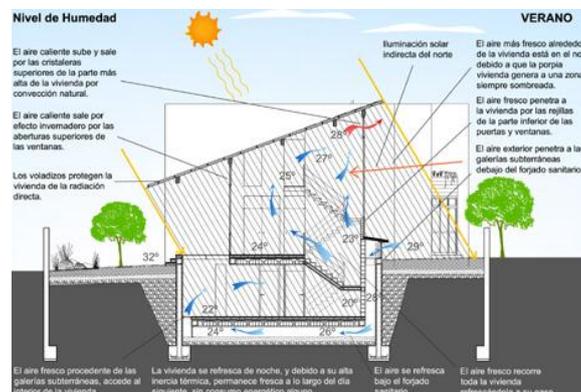


Figura 6. Funcionamiento de los Jardines Bioclimáticos

La vegetación es uno de los principales elementos reguladores del micro-clima (clima del entorno) circundante de cualquier edificación. Las áreas verdes regulan: temperatura, humedad (evaporación-transpiración), calidad del aire (filtra impurezas), nivel de ruido (lo reduce), provee de sombreado (pisos, ventanas, fachadas y techos) y estratégicamente ubicadas, canalizan los vientos dominantes que ventilarán la casa de manera cruzada o termosifónica.

En consecuencia, resulta de vital importancia, que la vegetación alrededor de las edificaciones, no solamente sea de diseño y atractiva a la vista, sino que también se escoja y ubique estratégicamente, para que: plantas, macetas, arbustos, enredaderas y pastos sean del tipo, tamaño, forma y follaje adecuados, para aclimatar comfortable y saludablemente los espacios exteriores e interiores de la casa o cualquier inmueble. Con esto se podrá mejorar la condición energética de la casa, tema muy de moda tras salir a la luz la ley de la obligación de tener un certificado energético en casas para su futura venta o alquiler.

Por último destacar que esta tendencia ayuda a reducir la polución y contaminación en las ciudades, permitiendo también un cambio de ambiente y de mentalidad en las ciudades. Esta tendencia está teniendo un fuerte impacto en los anteriormente en países de Europa como son Reino Unido, Alemania, los países Escandinavos y en Estados Unidos.



Figura 7. Ejemplo de jardín bioclimático

5.2 Jardines Verticales

La popularidad de los jardines verticales va en aumento como fórmula para decorar paredes exteriores e incluso interiores de una vivienda.

Estos jardines verticales son de la creación de Patrick Blanc, y surgieron para diseñar las paredes de los edificios con plantas.



Figura 8. Ejemplo de jardín vertical

La primera pregunta a realizarse es cómo hacer un jardín vertical. Hay varias fórmulas, pero en esencia un jardín vertical se puede hacer con una estructura vertical por la que trepen las plantas o mediante paneles de tierra donde se colocan las plantas y que se sitúan de forma vertical. Pero hay formas incluso más caseras de hacer un jardín vertical, incluso aislando los huecos de un palet, colocando tierra y colocando las plantas colgantes que se deseen.

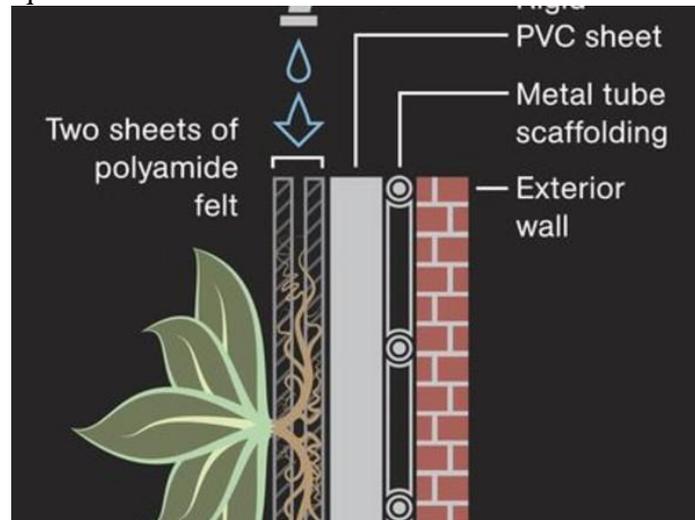


Figura 9. Funcionamiento de un jardín vertical

Un punto importante es elegir bien las plantas elegidas para conseguir la apariencia deseada. En la elección hay que tener en cuenta el clima local, las condiciones de crecimiento y la ubicación del jardín.

Por último destacar que un jardín vertical no tiene nada que ver con las típicas enredaderas de pared, sino que en los jardines verticales hay que tener especial cuidado pues es necesaria la adaptación de las plantas en esa posición, además de considerar humedades en las paredes donde se ponga el jardín vertical.



Figura 10. Ejemplo de jardín vertical

5.3 Jardín Zen

Los jardines Zen forman parte de la ideología del budismo, y se han expandido a nivel mundial como un medio para relajarse e inspirar el acto de meditación y contemplación. El jardín es una expresión filosófica del universo que permite a la mente contemplar sus formas, colores, texturas y sensaciones para meditar. Un jardín seco, como también es conocido, es representado por elementos de la naturaleza como la arena y las rocas.

El principal objetivo de un jardín zen es un espacio de meditación, así que el tamaño no es lo importante, sino su ubicación. Los lugares para la elaboración de un jardín Zen van desde una bandeja en el escritorio hasta un patio de la casa.



Figura 11. Ejemplo jardín Zen

El uso de elementos verdes es mínimo en los jardines zen. Por esta razón se utiliza mucho el musgo, helechos o árboles. La utilización del bonsái también es ideal para este estilo de jardín.



Figura 12. Ejemplo de jardín Zen miniatura

En el jardín se puede utilizar diversos elementos de la naturaleza como pedazos de madera o bambú. También se utiliza a menudo el uso de cuarzo para armonizar la energía y absorber la negatividad, y también otros Elementos que simbolicen una idea o por sí solos sean elementos que iluminen e inspiren. Por ejemplo, figuras de Buda, piedra tallada, cerámicas o metales. O utilizar estanques o cascadas como elementos que embellecen y a la vez favorecen por medio de sus sonidos para la relajación.

Se debe lograr un buen acomodo de los objetos para crear una iluminación diversa. El juego de luces y sombras es perfecto para este ambiente. También el uso de luces eléctricas para la noche o con el uso de velas da mucho juego a este tipo de jardín.

Esta tendencia asiática ha sido bien recibida en toda Europa, tanto por su diseño de vanguardia como por su fácil adaptación (la mayoría no requieren condiciones especiales de luz, temperatura y agua) a espacios reducidos, a espacios interiores, así como su sencillo o incluso nulo mantenimiento.

5.4 Jardines Urbanos

La naturaleza ha estado presente en los asentamientos humanos principalmente a través de jardines, parques, huertos, o bien como mero paisaje. Los usos de los parques y jardines públicos han evolucionado a lo largo de su historia, desde ser escenarios de meditación y actividad religiosa, pasando por zonas de expresiones filosóficas, hasta llegar a los racionalistas o románticos con los que se convirtieron en espacios para la salud y la contemplación. Es durante el siglo XIX cuando nace el concepto de parque público tal y como lo concebimos en la actualidad.

Los parques y jardines urbanos constituyen, en muchos de nuestros municipios, el único reducto que los ciudadanos tienen para aliviarse de los males endémicos de las ciudades. Son una garantía de la presencia de la naturaleza en la ciudad, cumplen funciones muy diversas, unas de índole práctico y otras de índole psicológica. Contribuyen con funciones ornamentales, proporcionan espacios recreativos y de expansión, mejoran las condiciones micro climáticas de la ciudad, contribuyen a reducir la contaminación ambiental e influyen de forma positiva, tanto en la salud física como en la salud mental de los seres humanos que viven en un entorno cada vez más urbanizado.

Si consideramos la sostenibilidad como la tendencia de un sistema, en este caso el urbano, a generar la máxima diversidad social y ecológica, los parques y jardines públicos constituyen uno de los elementos que más directamente intervienen en el equilibrio ambiental y social de una ciudad, y por tanto han de asumir los conceptos y los objetivos del desarrollo sostenible.

Aproximadamente un 80% de los ciudadanos europeos viven en zonas urbanas, y es en ellas en donde los problemas de sostenibilidad se hacen sentir con especial agudeza, pudiendo condicionar la vida de futuras generaciones. Si queremos encontrar soluciones tendremos que mejorar el entorno urbano y su calidad de vida, haciendo de las ciudades lugares más saludables, respetando los principios básicos de la sostenibilidad. Es en este contexto es en el que la Agenda 21 Local debe constituir la herramienta idónea para la consecución de parques y jardines sostenibles y por ende de ciudades más sostenibles.



Figura 13. Ejemplo jardín urbano

La gestión de estos espacios desde un punto de vista integrador es indispensable para conseguir ciudades más sostenibles.

- Una gestión sostenible y un uso eficiente de los recursos naturales.
- Un segundo aspecto es la potenciación del uso público del espacio y la participación ciudadana, considerando los parques y jardines lugares de ocio, encuentro, aprendizaje....
- Y un último aspecto es considerarlo como un espacio para la divulgación y la educación ambiental.

Los criterios de sostenibilidad exigen una gestión rigurosa de los espacios verdes para que el consumo de los recursos sea mínimo, y para que la vida en la ciudad sea más sana y cómoda. Es necesario adaptar los espacios verdes a modelos tipológicos adecuados al clima mediterráneo. Una gestión sostenible contempla todo el ciclo de uso de los parques, gestión de recursos hídricos, reciclaje de residuos, mantenimiento, gestión energética....

El diseño constituye en la mayoría de los casos la llave para la futura sostenibilidad del parque. Las zonas verdes de una ciudad son elementos vivos y cambiantes, no sólo desde el punto de vista natural, sino también desde el punto de vista social. El diseño de un parque ha de ser capaz de adaptarse a los cambios que requiera el paso del tiempo. Ha de recoger un equilibrio entre la innovación y la tradición, las nuevas visiones creativas han de compatibilizarse con la recuperación y rehabilitación de nuestros entornos. Ha de integrar los elementos geomorfológicos de la zona de ubicación del parque, evitando grandes movimientos de tierras y zonificando los espacios de forma que sea posible planificar recorridos, plantaciones, señalizaciones y accesibilidades.

También la gestión del agua constituye uno de los objetivos prioritarios en un parque sostenible. La selección de especies vegetales de bajo mantenimiento, autóctonas o alóctonas adaptadas al entorno, el empleo de sistemas de riego eficientes, o el uso de aguas recicladas, constituyen criterios indispensables en la gestión del espacio verde. Otro de los aspectos claves en la gestión del parque lo constituyen la eficiencia energética, la reducción de emisiones de CO₂ provenientes del consumo energético y la reducción de la contaminación lumínica.

5.5 Xerojardinería

La Xerojardinería y el Xerojardín son conceptos acuñados en los Estados Unidos (“Xeriscape”) a principios de los años 80. El prefijo “xero” significa seco, del griego “xeros”.

Tras las graves sequías que sufrieron en los años 70 en el Oeste de los Estados Unidos, en concreto California y Colorado, se puso de manifiesto la necesidad de construir jardines de bajo consumo de agua, formulándose unos principios de diseño y concepción del jardín que constituyeron lo que hoy conocemos por Xerojardinería.

En España tuvo una gran difusión en la década de los 90, influenciado por otra fuerte sequía que azotó gran parte de la Península esos años.

La idea principal en este tipo de jardines es hacer un uso racional del agua de riego, evitando en todo momento el despilfarro, en especial en climas como el Mediterráneo o subdesérticos, donde es un bien escaso.

El ahorro de agua no es el único objetivo, la Xerojardinería va más allá. También tiene un sentido ecológico y aboga por un mantenimiento reducido, por ejemplo, intentar limitar la utilización constante de productos fitosanitarios, el menor uso de maquinaria con gasto de combustible, el reciclaje, etc.

Está demostrado que un jardín diseñado y mantenido con criterios de uso eficiente del agua consume apenas una cuarta parte del agua de riego que se gasta en un jardín convencional.

La xerojardinería es una tendencia que se está imponiendo por la reducción del gasto en agua y por la menor preocupación que hay que tener por el mantenimiento de este tipo de jardines.

Las ventajas que presenta la Xerojardinería son las siguientes:

- Facturas de agua más bajas, debido a la reducción en el consumo de ésta.
- Menor necesidad de tiempo y trabajo para su mantenimiento, pudiéndose cultivar un huerto de un modo más simple y relajado
- Poco o nada de siega de césped (ahorro en energía y tiempo de dedicación)
- Las plantas del xeriscape junto con un apropiado diseño del lecho floral obtienen un aprovechamiento óptimo de las precipitaciones.
- Suponen un incremento del hábitat para las abejas nativas, las mariposas, y otra fauna de la zona.



Figura 14. Ejemplo Xerojardinería

Sin embargo, se han encontrado una serie de problemas y desventajas al desarrollar este tipo de jardinería. A continuación se muestran:

- Requiere de una planificación, especialmente si se desea un cambio de colorido a través de las estaciones, pues la mayoría de las plantas perennes no florecen continuamente.
- Puede requerir más trabajo de preparación del terreno en los lechos de cultivo que simplemente poniendo césped.
- Algunas asociaciones de propietarios de un inmueble pueden oponerse al cultivo de las plantas no tradicionales. .
- Los lechos del xeriscape requieren de un mantenimiento periódico que está más implicado en lo que es simplemente la siega y el cuidado, sino también especialmente el mantenimiento del colorido. Las malas hierbas y la basura pueden también ser un problema mayor que en un césped tradicional.
- Pueden requerirse sistemas de irrigación más complicados.
- Con las plantas del xeriscape se puede malgastar una determinada cantidad de agua no necesaria, si la irrigación no se planifica correctamente.

VI. ANÁLISIS EXTERNO

6.1 INTRODUCCIÓN

En este apartado se va a estudiar la información y relevancia de los agentes externos a la hora de decidir la estrategia a seguir de la empresa. El estudio del sector del paisajismo y jardinería realizado en el apartado anterior refleja que el sector ha tenido un gran crecimiento desde el año 2003 hasta el 2009, año en el cual empezó a verse afectado por la crisis económica, viéndose disminuidas sus facturaciones y registrando las cifras más bajas durante el transcurso de este año 2013.

Aunque en este año las previsiones no son las mejores, a partir de 2014 se estima un 1,2% de crecimiento en el sector, debido sobre todo a los factores anteriormente mencionados como puedan ser una mejora del crecimiento económico del país. Estos factores traerían consigo el crecimiento sostenible y vegetativo de las ciudades, la creciente sensibilización hacia el medioambiente, así como una mejora del bienestar y del nivel de vida a través de los espacios verdes y jardines.

Como también se estudió en el apartado anterior, Madrid es la Comunidad Autónoma que mayor concentración de ingresos proporciona, por lo que Madrid es buen lugar para el inicio de una empresa del sector de la jardinería.

Aunque este sector esté muy atomizado debido a la gran cantidad de competidores que existen, no se detecta un claro referente en cuanto al diseño de alta gama, por lo que se observa la existencia de un posible nicho de mercado que represente una gran oportunidad de negocio con potencial a explotar.

Otra ventaja importante para iniciar una empresa en el sector es que no hay barreras de entrada, sin embargo, la captación de los primeros clientes y el posterior posicionamiento serán un reto. Esto conllevará en grandes esfuerzos en la creación de la empresa, la comunicación y marketing (ver detalles en el capítulo de plan de marketing). El posicionamiento es un factor clave la consecución de una distinción en el mercado, no sólo en cuanto al diseño, instalación y mantenimiento de jardines, sino también en cuanto a la calidad, al plazo y coste que conlleven.

Para realizar un completo análisis externo de la empresa cuya viabilidad se está probando, se han distinguido 5 puntos de estudio:

1. Análisis de concentración
2. Análisis de madurez
3. Análisis PESTL
4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

6.2 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN

El objetivo que se quiere conseguir con este análisis es la identificación de la cantidad de competidores y la tendencia de ésta a reducirse o incrementarse.

Según la concentración del sector, nos podemos encontrar tres tipos: fragmentados, concentrables y concentrados. A continuación se definen las características de cada uno de ellos para luego poder clasificar correctamente el sector del paisajismo y la jardinería.

En los sectores fragmentados existen multitud de participantes, con funciones similares donde ninguno es un claro dominante.

En los sectores concentrables se da la característica que el número de las empresas participantes está disminuyendo por razones estructurales.

Por último, en los sectores concentrados el 75% de la cuota de mercado se la lleva un número reducido de participantes.

Una vez hecha la distinción los tres tipos, el sector del paisajismo y la jardinería pertenece claramente al tipo fragmentado, por estar este sector muy atomizado dada la gran cantidad de empresas que ofrecen productos y servicios similares, sin poder encontrar alguna de ellas que tenga una gran ventaja sobre el resto. También considerar que en los últimos 3 años las empresas han visto reducida su facturación, afectando sobre todo a las PYMES, que han tenido que reducir personal e incluso cerrar algunas de ellas. Esto sería una reducción por motivos económicos, no estructurales, y se predice que durante el próximo año se cambie la situación.

Para un mejor análisis de ello y a modo resumen se ha elaborado la tabla siguiente, donde se puede observar la comparación entre sector fragmentado y sector concentrable.

Tabla 5. Análisis de concentración del sector

FACTOR/TIPO DE SECTOR	FRAGMENTADO	CONCENTRABLE
PARTICIPANTES	MUCHOS X	POCOS
BARRERAS DE ENTRADA	NINGUNA O POCAS X	MUCHAS
ECONOMÍAS DE ESCALA	NO HAY X	SON IMPORTANTES
CURVAS DE EXPERIENCIA	PROCESO SIMPLE X	TECNOLOGÍA Y KNOW-HOW
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	BAJA, PRODUCTO GENÉRICO X	ALTA: MARCA Y DISEÑO
PODER EN COMPRAS	APENAS HAY X	DESCUENTOS POR VOLUMEN
NECESIDADES MERCADO	DIVERSAS, PARTICULARES X	CONOCIDAS, ESTÁNDARES
TIPO ADMINISTRACIÓN	PYMES EN MAYOR PROPORCIÓN X	PROFESIONAL/GRANDES EMPRESAS
REGULACIÓN GOBIERNO	PROMUEVE PARTICIPACIÓN X	LIMITA PARTICIPACIÓN

Elaboración propia a partir de la presentación Análisis Externo (MBA) de David Estrella (2010)

Con todo lo comentado, y como se puede comprobar las casillas marcadas con una x, se concluye que el sector del paisajismo y la jardinería es un sector fragmentado.

6.3 ANÁLISIS DE MADUREZ

Para la iniciación y crecimiento de la empresa se debe realizar el análisis de madurez del sector en el que se encuentra, para poder así determinar las expectativas del futuro negocio, tales como:

- Potencial de crecimiento

- Inversiones requeridas
- Coste de incrementar la participación en el mercado
- Comportamiento de flujos de la empresa

También es importante conocer el ciclo de vida de la empresa, tanto su forma, como la duración de tiempo aproximada de cada una de las etapas. En la siguiente figura se puede apreciar un cierto parecido al comparar el ciclo de vida de la tecnología con el ciclo de vida de la empresa a formar. En este sentido, el nivel de rendimiento tecnológico podría asemejarse con la demanda (o ingresos) que la empresa tendría frente al tiempo.

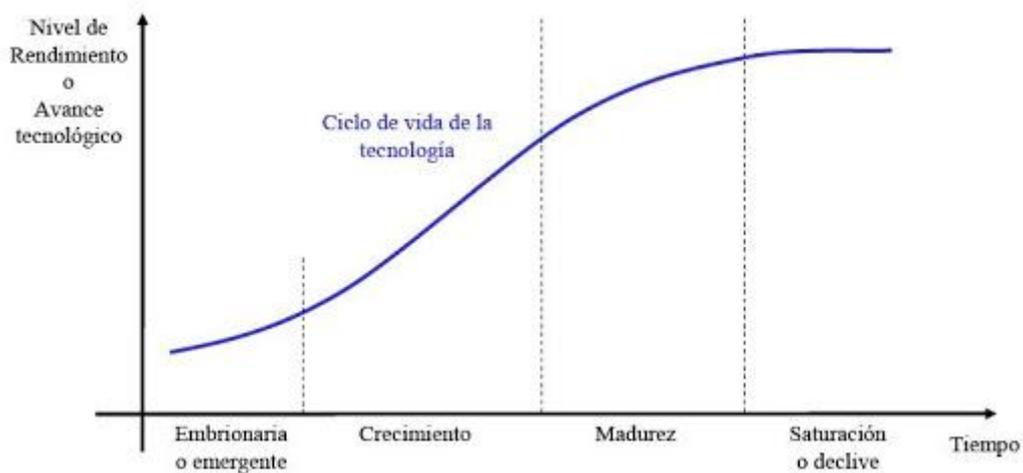


Figura 15. Ciclo de vida de una empresa del sector

Similitud del ciclo de madurez de la empresa con el ciclo de vida de las tecnologías.

Para una PYME del sector, la etapa de iniciación durará desde que la idea de formar la empresa surge, pasando por la realización del proyecto de viabilidad de ésta, hasta que finalmente esta se inicia y capta sus primeros clientes.

En la etapa de crecimiento, la empresa verá aumentar su cartera de clientes, así como mejorar la definición e implantación de los productos y servicios que se ofrecen. En esta etapa siempre puede haber cambios en la organización, como por ejemplo aumento del personal, debido a la sobrecarga de trabajo por el crecimiento de la demanda.

En la etapa de madurez, la empresa tendrá una cartera de clientes y un volumen de trabajo prácticamente fijo y bien definido, donde el aumento de éstos será muy difícil.

En la etapa de saturación/declive, la empresa sabrá perfectamente el límite de su cartera de clientes, y si está por encima o debajo de sus capacidades. En caso de tener menos carga, la situación se define como declive.

En cualquiera de los casos, siempre se puede volver a la etapa de crecimiento por el aumento de clientes, en este caso se podría dar por la reversión económica que actualmente atraviesa el país.

6.4 ANÁLISIS PESTL

Para finalizar con el estudio de los agentes externos de la empresa, se procederá a realizar el Análisis PESTL, consistente en analizar el entorno Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Legal que rodea a la empresa.

a) Político

El ambiente político tiene una gran influencia sobre las regulaciones que afectan a los negocios y al poder adquisitivo de los ciudadanos, del cual depende el gasto en jardines y espacios verdes, principal fuente de facturación para las empresas del sector.

Para analizar el ambiente político en el que se va desarrollar la empresa (política del Gobierno de España y política de la Comunidad de Madrid) se analizarán los siguientes aspectos:

- Estabilidad del Gobierno: Debido a la crisis económica que vive el país, con un 26,26% de parados en el segundo trimestre de 2013 (Fuente: Encuesta de Población Activa, EPA), y a las continuas apariciones en prensa de noticias de corrupción de un partido y otro, la estabilidad del Gobierno no es la más adecuada en estos momentos.
- Impuestos: El Impuesto de Sociedades es un tributo perteneciente al sistema tributario español, de carácter periódico, proporcional, directo y personal. Grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas. Está regulado por el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. El IS en España es del 30% para las grandes empresas y del 25% para las pequeñas y medianas empresa de las novedades para ejercicios iniciados en 2013 destacan: tipo reducido del 15-20% para entidades de nueva o reciente creación en el primer año de beneficios y el siguiente. También otros impuestos como el IRPF o la cuota como autónomo deberán de tenerse en cuenta a la hora de realizar el plan financiero de la empresa.
- Política económica del gobierno: Los autónomos y las pymes (entre otras inclemencias políticas, burocráticas, legislativas o económicas) siguen pagando unas cuotas excesivas a la Seguridad Social y soportando una agobiante presión fiscal que merma su competitividad e incluso su viabilidad.

b) Económico

El análisis económico del entorno de la empresa así como su sector han sido estudiados previamente. Volver a destacar la alta tasa de desempleo que actualmente hay en España, aunque bien es verdad que está mejorando levemente y se espera que el

crecimiento de la economía española pueda verse aparecer a lo largo de lo que queda de año y durante los próximos años, aunque a una velocidad muy lenta.

También analizar la tasa de inflación española o índice de precios al consumo IPC (1,774%) durante Julio 2013. Por otro lado, la tasa de interés que se dio en España durante el mes de Julio 2013 fue de 1,905%. (Fuente: Banco de España)

Todas estas cifras de impuestos y tasas de interés e inflación se tendrán luego en cuenta para desarrollar el plan financiero de la empresa.

c) Sociocultural

Hoy en día las empresas de jardinería realizan una tarea fundamental: compaginar la vida en las grandes ciudades, llenas de edificios, comercios, toda clase de vehículos... con la alternancia de jardines, espacios verdes, terrazas con plantas y flores. En definitiva, tratan de tener un cierto equilibrio entre lo artificial de las ciudades y la contaminación de éstas con la más pura naturaleza.

Mientras que la urbanización del suelo es un proceso impuesto e imparable, se puede alternar integrando naturaleza. No se trata de plantar flores y árboles en cualquier lugar sino de implementar soluciones imaginativas en el espacio urbano: soluciones a medida de las necesidades de los distintos municipios y de alta calidad que supongan una inversión rentable, soluciones, en definitiva, que acaben implicando al ciudadano, porque el diseño urbanístico es una forma de expresión, una forma de emoción. La mejor herramienta para recrear todo esto es la propia naturaleza.

Esto trae consigo una nueva cultura paisajística, los técnicos de los ayuntamientos comienzan a incorporar en sus proyectos las últimas innovaciones que ofrece el mercado en materia floral.

Los ayuntamientos son plenamente conscientes de la importancia de adoptar soluciones paisajísticas de calidad, que tengan en cuenta la protección de la infraestructura subterránea, un tema al que hace tres décadas que se ha dado solución en países como Estados Unidos, y los técnicos de los ayuntamientos, hasta hace muy poco reacios a colocar plantas en sus proyectos paisajísticos, empiezan a tener en cuenta a la hora de proyectar. Y ése es precisamente ese, el punto en el que estas soluciones resultan más eficaces y económicas.

No sólo la alternancia pequeños espacios verdes en la ciudad, sino también la importancia que tienen éstos como lugares grandes e independientes dentro de las ciudades que ofrecen al ciudadano su uso y disfrute, con lo que se puede estar en la ciudad mientras se da un paseo o se hace deporte en estos tipos de lugares. En la Comunidad de Madrid vemos una gran cantidad de ellos: el Parque Rey Juan Carlos I, el Retiro en pleno centro de Madrid, el Templo de Debod, caminos y rutas de la Casa de Campo...

También hacer especial mención a la continua creación de parques infantiles así como pequeños gimnasios al aire que la Comunidad de Madrid está implantando desde hace algunos años, donde el ciudadano puede desconectar de la ciudad mientras se entretiene rodeado de naturaleza.

No sólo la mentalidad está cambiando en los ayuntamientos de las provincias y municipios, esta mentalidad “verde” desde hace unos años está llegando a los particulares, mostrando un mayor interés por la posesión de plantas en sus terrazas y jardines, así como un nuevo diseño o mejora de éstos. Es en este campo dónde la empresa en estudio tendría su público objetivo.

Esta mentalidad verde no va sola como término de naturaleza, la sigue de cerca el diseño que los espacios verdes pudieran tener, el uso y funciones a desarrollar en ellos... También la mejora de la calidad de vida hace que los particulares inviertan más en su jardín, sin perder de lejos la noción de la sostenibilidad de éstos para reducir los costes en mantenimiento y reducir así el gasto en agua y luz.

En resumen, la cultura social es un punto a favor de las empresas de jardinería y paisajismo, ya que actualmente se busca un mayor acompañamiento de elementos de la naturaleza tanto en las ciudades como en los espacios y jardines de los particulares, con un diseño y calidad determinados, pero que ejerzan la función de aislar la monótona y contaminante vida urbana.

Todo ello acompañado del mayor equilibrio y sostenibilidad de los jardines y espacios verdes, pudiendo realizar las tareas de mantenimiento de ellos con el menor gasto y tiempo de dedicación.

d) Tecnológico

Si bien es cierto que el sector del paisajismo y la jardinería no es puramente un sector tecnológico, la tecnología ha empezado a jugar un papel fundamental en las empresas de este sector y puede incluso marcar la diferencia con otras empresas competidoras.

La tecnología se usa en la mayoría de las fases del servicio de la empresa, desde el diseño de jardines, contacto y control con proveedores y clientes, y la propia elaboración de obras y mantenimiento de jardines. También es importante la tecnología en los sistemas de riego y sistemas de iluminación automatizados, así como el control remoto de éstos.

Fase de diseño:

Se destaca la utilización de cámaras fotográficas para la toma de imágenes del espacio a diseñar, la elaboración de los planos con ordenador y programas como Adobe Photoshop, Autocad 3D, Revit... Uso de impresoras para la impresión de planos, Internet para el envío de publicidad mediante correo electrónico y actualización de la página y redes sociales.

Fase de obra en el jardín:

Además de las herramientas y maquinaria comúnmente utilizadas en el sector, es importante la implementación de sistemas de riego e iluminación automatizados, e incluso algunos diseñados para su control remoto, ya sea por parte del cliente o por la empresa.

Por otro lado, se están introduciendo nuevas tecnologías en el diseño de jardines, como son:

Los diseños de jardines más experimentales de los últimos años, incluidos ejemplos en los que aparece hielo seco, máquinas de humo, esculturas que se mueven con el viento, rocas pintadas, cajas enormes que emiten luz y espejos...

Explorar el potencial creativo de la nueva tecnología y de los materiales artificiales, como el metal, el plástico, el vidrio, la goma y la tela, además de elementos naturales tales como el agua, el viento, la luz. En los últimos años, una nueva generación de paisajistas se ha dado cuenta del potencial de los nuevos materiales y tecnologías para crear jardines que se adapten a los estilos de vida modernos.

La tecnología es un factor determinante para la actividad y gestión diaria de una empresa del sector del paisajismo y jardinería, no sólo por las máquinas utilizadas a la hora de ofrecer los servicios de mantenimiento y remodelación, sino también la tecnología usada en el diseño, planificación de los proyectos.

Al ser una empresa nueva, se apostará por la creación de proyectos sostenibles e incluir las TICs y novedades tecnológicas tanto en los procesos de diseño y desarrollo como de ejecución. Se estudiará posteriormente el alquiler de la maquinaria para que el servicio se realice siempre con máquinas de última generación para estar al tanto de las tendencias más actuales.

El desarrollo tecnológico en la actividad de jardinería está estrechamente vinculado al diseño y desarrollo de software de diseño en 3D, de predicción del crecimiento de las plantas, creación de entornos virtuales, simulaciones reales y fotorrealismo etc.

Además, se ofrecerá asesoramiento a sus clientes sobre los avances tecnológicos que se producen en maquinaria será valorado positivamente.

En lo que respecta a los productos, destacan las nuevas fórmulas en abonos y la investigación desarrollada entorno a productos fitosanitarios y tierras turbas.

Por este motivo, será muy importante la asistencia a ferias sectoriales en las que se exponen las novedades con respecto a decoración exterior, nueva maquinaria, nuevos productos e incluso tendencias de diseño y paisajismo.

e) Legal

Es muy importante conocer el ámbito legal en el que se va a iniciar y desarrollar la empresa.

Para empezar, antes del comienzo de la actividad de la empresa en cuestión habrá que tramitar, como titular de la actividad y en el Ayuntamiento correspondiente al municipio en a instalar empresa de jardinería, la correspondiente licencia de actividad y, en su caso, la licencia de apertura y funcionamiento.

La concesión de la Licencia de Actividad, que puede oscilar entre los 3 y los 12 meses, dependiendo del Ayuntamiento del que se trate, supone que el local/oficina reúne todos los requisitos exigidos por la normativa sectorial de aplicación esto es que cumpla la normativa urbanística, higiénico-sanitaria, medioambiental, de prevención y protección de incendios...

La Licencia de Apertura y Funcionamiento tiene por objeto autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que cumplen las condiciones de la Licencia de Actividades y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.

Para obtener la licencia de actividad de la empresa, se contactará con Adhocingeniería S.L. que tras contactar ofrece la licencia por 20 € y en el plazo máximo de 2 meses.

Fuente: Adhoc Ingeniería(Licencia de Apertura)

Además, antes de empezar a ofrecer los productos y servicios, la empresa tiene que conocer la legislación y normativa de calidad que se aplican a dichas tareas:

Legislación y normativa aplicable

- Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Suelo, Boletín Oficial del Estado número 154, de 26 junio de 2008.
- Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos, Boletín Oficial del Estado número 23, de 26 de enero.
- Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural, Boletín Oficial del Estado número 299, de 14 de diciembre de 2007.
- Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del patrimonio natural y de la biodiversidad, Boletín Oficial del Estado número 299, de 14 de diciembre de 2007.
- Convenio Colectivo Interprovincial de Empresas de Centros de Jardinería, Boletín Oficial de Estado número 102, de 28 de abril de 2007.
- Convenio Colectivo Estatal de Jardinería 2004-2009, Boletín Oficial de Estado número 171, de 19 de julio de 2006.
- Ley 8/2005, de 26 de diciembre, de protección y fomento del arbolado urbano de la Comunidad de Madrid, Boletín Oficial del Estado número 52, de 2 de marzo de 2006.
- Real Decreto 304/1993, de 26 de febrero, por el que se aprueba la tabla de vigencia de los regímenes de planteamiento, gestión urbanística, disciplina urbanística, edificación forzosa y registro municipal de solares y parcelaciones, en ejecución de la disposición final única del texto refundido de

la ley sobre régimen del Suelo y Ordenación, en Boletín Oficial del Estado nº 66 de 18 de marzo de 1993.

Fuente: Boletín Oficial del Estado, donde además se pueden consultar los textos íntegros de todas estas leyes y normas en el servicio de su web.

Para la realización de sus servicios la empresa solicitará en el Registro Industrial la calificación empresarial como constructora que realiza obras de ejecución de jardines, inscribiéndose también en el Registro de empresas y servicios plaguicidas, para poder utilizar plaguicidas y herbicidas en sus servicios.

En cuanto a la norma de calidad, esta empresa contará con un Sistema de gestión de calidad certificado según la ISO 9001:2008 y un Sistema de gestión medioambiental según la ISO 14001.

La relación de normas que afectan al sector del paisajismo y la jardinería son las siguientes:

- Decreto 3008/1978 del 27 de octubre, por el que se regula el Documento de Calificación Empresarial como constructora.
- Orden del 23 de octubre de 1979, de Exigencia del Documento de Calificación Empresarial.
- Ley 9/2001 del 21 de agosto, de Conservación de la Naturaleza.
- Ley 6/2001 de Evaluación de Impacto Ambiental.

En materia de riesgos laborales, será de aplicación la normativa específica Ley 31/1995 del 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, modificada por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales.

6.5 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

De acuerdo a la teoría de Porter, hay que analizar las 5 fuerzas externas que afectan directamente a la empresa:

F1) Amenaza de nuevos competidores

F2) Poder de negociación de los proveedores

F3) Poder de negociación de los clientes

F4) Amenaza de productos y servicios sustitutivos

F5) Rivalidad entre los competidores existentes

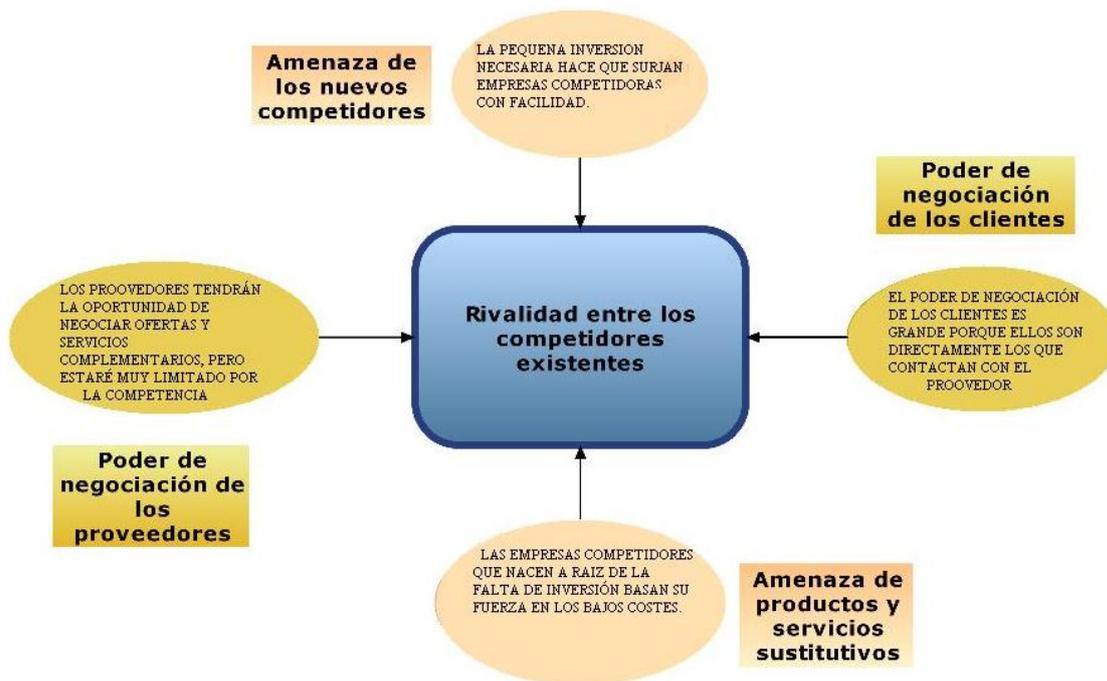


Figura 16. Las Cinco Fuerzas de Porter

F1) Amenaza de nuevos competidores

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar, por ejemplo, una industria aeronáutica es altísima.

En el caso del sector en estudio, casi el 60% de las empresas que constituyen el sector son empresas de diseño y mantenimiento o centros de jardinería de tamaño pequeño y mediano (ver apartado reparto del volumen de negocio en Madrid). Por lo tanto, en dicho mercado, operan muchos competidores, no sólo las mencionada PYMES del sector sino también otras como las filiales de las grandes constructoras así como grandes superficies no especializadas que ofertan productos de jardinería. Por todo esto es probable la entrada de nuevos actores.

Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- No existencia de barreras de entrada: facilita la entrada de nuevos competidores y de características similares a la empresa en estudio.
- Economía de escala: No hay
- Diferencias de producto en propiedad, valor de la marca: son muchas las empresas que ofrecen productos y servicios muy similares donde el cliente puede elegir cualquiera de ellas sin apenas distinción.
- Costes de cambio: Bajos
- Requerimientos de capital: bajos. Posibilidad de montar una pequeña empresa con una inversión relativamente baja. (Ver apartado análisis financiero)
- Acceso a canales de distribución: alto(ver apartado distribución en el sector)
- Ventajas en la curva de aprendizaje: la experiencia para este tipo de empresas es muy fácil de adquirir, sin necesidad de desarrollar una elevada tecnología o tener un gran know-how previo.

- Mejoras en la tecnología: Es posible una adquisición de la tecnología empleada por la empresa: nuevos productos informáticos para la elaboración de diseño, nuevas herramientas y maquinaria, sistemas de riego e iluminación... sin desembolsar un elevado coste.
- Expectativas sobre el mercado: tras el declive que sufre el sector desde el año 2009 (ver apartado principales magnitudes del sector) se tienen las mejores previsiones para el año 2014, volviendo a un crecimiento continuado en los años siguientes del sector, periodo en el cual nuevos competidores pueden entrar en el mercado.

En conclusión, se trata de un sector sin apenas barreras de entrada, donde nuevas empresas pueden iniciarse y desarrollarse y asentarse en el sector sin realizar una elevada inversión.

F2) Poder de negociación de los proveedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta en el mercado por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad o coste de los productos y servicios que proveen.

Los proveedores de servicios y productos de jardinería se caracterizan por ser muchos y en su gran mayoría no hay apenas diferencias entre ellos, pudiendo encontrar una gran variedad de ellos en la Comunidad de Madrid, así como en otras regiones cercanas.

Algunos factores asociados al bajo poder de negociación de los proveedores del sector son:

- Tendencia de las empresas a cambiar de proveedor: en el sector a menudo las empresas cambian de proveedor o tienen varios proveedores frecuentes en los casos de que el producto sea crítico debido al bajo stock o a elevados lead time que conlleve su entrega.
- Los costos de cambio de proveedor: son bajos y en la mayoría de los casos no importa mucho el cambio
- Percepción del nivel de diferenciación de productos: la diferencia que se puede encontrar en los productos ofertados por los proveedores es escasa, por lo que se hay un gran número de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Negociación de precios: en este caso, es muy difícil realizar una negociación a la baja de los precios de los productos a adquirir. Esto ocurre debido a que, al igual que hay muchos proveedores, también hay una gran cantidad de compradores que reclaman productos a sus proveedores, por lo que el proveedor no realiza ninguna reducción del precio. Aunque siempre se puede encontrar una empresa, de gran tamaño, la cual compre gran cantidad de productos o tenga una relación duradera en el tiempo con el mismo proveedor, que no será el caso de la empresa del proyecto.
- Integración: en el sector hay una posibilidad de integración entre las empresas y sus proveedores, pero sólo se da cuando ambos son muy grandes o se trata de un

proyecto en concreto de elevada facturación. En el caso a estudiar no existirá integración con ninguno de sus proveedores.

Por tanto, el poder que ejercen los proveedores en el sector se considera generalmente bajo, con una ventaja en este aspecto debido a la gran oferta que existe sin encontrar grandes diferencias en cuanto a la calidad, precio y plazos de entrega que los proveedores ofertan en sus productos.

F3) Poder de negociación de los clientes

Si en un sector entraran nuevas empresas, la competencia aumentaría provocando con ello una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan sensiblemente, castigando a las pequeñas y medianas empresas que actualmente cuentan con pequeños márgenes para su supervivencia económica.

En el caso que se estudia, al tratarse de una pequeña empresa su público objetivo será sobre todo clientes particulares con jardines o parcelas, aunque también serán clientes potenciales las asociaciones de vecinos de urbanizaciones y parcelas de la Comunidad de Madrid, pudiéndose extender la cartera de clientes a las regiones más próximas a la comunidad.

En este aspecto, el poder de los clientes elevado. Los clientes potenciales de la empresa serán aquellos de renta media-alta y con un jardín o espacio a cuidar. La facturación de la empresa dependerá de una forma directa con el gasto que este tipo de clientes estén dispuesto a hacer en sus parcelas, que a su vez depende de la renta que tenga el individuo o del presupuesto de las asociaciones de vecinos.

También hay que tener en cuenta otros factores para examinar el poder de negociación de los clientes:

- Volumen comprador: si el cliente busca un diseño, obra y posterior mantenimiento de su jardín, hará una fuerte negociación, más que si pidiera una de las tareas aisladas.
- Facilidades del cliente de cambiar de empresa: los clientes a menudo varían la empresa que les hace las tareas de mantenimiento de la empresa, por ser los costes y tareas realizadas muy similares.
- Disponibilidad de información para el comprador y existencia de productos sustitutos: con la gran información que hay en el sector (revistas, ferias, internet...) el cliente buscará siempre la mejor oferta para su interés
- Sensibilidad del comprador al precio: un presupuesto fuera de lugar hará huir al cliente.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto: el cliente en jardinería siempre pide un diseño y trato personalizado para su jardín, aspecto que habrá que cuidar en detalle.

F4) Amenaza de productos y servicios sustitutos

En el mercado de la jardinería que existen muchos productos iguales o similares, lo que suponen por lo general baja rentabilidad. Esto resulta una amenaza a la empresa, pues el cliente podría encontrar en competidores un servicio similar al que se oferta.

Otros factores a tener en cuenta para estudiar la amenaza de productos y servicios sustitutivos son los siguientes:

- Propensión del comprador a sustituir, coste o facilidad de cambio del comprador: esto ocurre sobre todo en los productos que se ofertan, pues al tener precios muy similares el cliente no se preocupa de buscar una única empresa.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio: para los productos y servicios más diferenciados, será muy difícil que se encuentren otras alternativas. Esto se da sobre todo en las tareas de diseño que la empresa ofrezca.

Por ello, es importante que la empresa ofrezca productos con un grado de diferenciación palpable, así como servicios lo más personalizados posibles para evitar la amenaza de los productos sustitutivos.

F5) Rivalidad entre los competidores existentes

Se suele estudiar como una fuerza a parte pero la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriormente explicadas.

La rivalidad del sector del paisajismo y la jardinería es un sector atomizado, con mucha competitividad pero en el que se puede formar una empresa pequeña desde el inicio, y continuar su desarrollo, aunque éste no sea tan rentable debido a la feroz competitividad.

Se mencionan a continuación los factores que influyen en la competitividad del sector, aunque algunos ya se han estudiado previamente:

- Poder y diversidad de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento del sector: se espera que durante el próximo año se genere una facturación mayor, pudiendo entrar en el mercado cuando éste vuelve a crecer.
- Barreras de salida: En este tipo de sector y para empresas de tamaño mediano o pequeño apenas existen barreras de salida, ya que en cualquier momento se puede salir del mercado si se tienen rentabilidades no esperadas o incluso pérdidas. No hay barreras de entrada ya que la empresa a formar tendría poco activos, la mayoría de ellos con posibilidad de venta (local, vehículos, equipos y maquinaria...)

Tampoco hay regulaciones laborales que impidan la salida del mercado, ni compromisos con proveedores y clientes de largo plazo, ni interrelaciones estratégicas con otras empresas.

La única barrera de salida que se tendría es la de carácter social y emocional en el caso de querer salir del mercado por problemas económicos. Esto llevaría consigo el despido obligado de los trabajadores y el cierre de la empresa. Aunque en este proyecto se estudiarán las diversas vías a optar para evitar este caso a toda costa.

A modo de conclusión, hacer especial mención a la rivalidad directa a tener en el sector en la Comunidad de Madrid, esto es un estudio del número de empresas pequeñas y medianas del sector en la Comunidad de Madrid, y con las que la empresa en estudio deberá competir desde su inicio.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) referentes al sector de Servicios a Edificios y Actividades de Jardinería (epígrafe 81 del CNAE 2012), en el que se encuentran englobadas las empresas de jardinería, a finales de 2008 existían 8.842 empresas en la Comunidad de Madrid que desarrollaban este tipo de actividades. De estas empresas 4.421 (50%) no contaban con asalariados, 3.142 (35,5%) tenían entre 1 y 9 trabajadores, y tan sólo existían 1.279 (14,5%) empresas con 10 o más empleados.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el número de empresas registradas del sector, según el número de miembros asalariados:

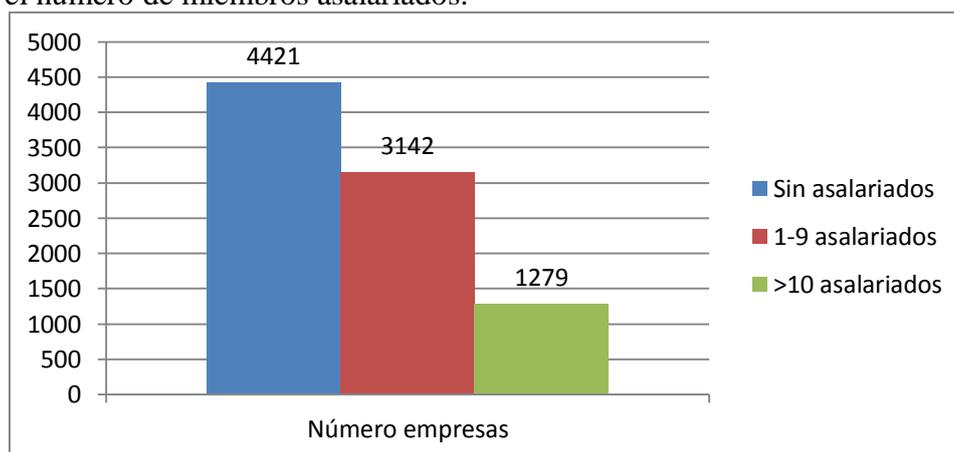


Figura 17. Número de empresas del sector según número de miembros asalariados.

Elaboración propia. Fuente: Epígrafe 81 del CNAE 2012

En cuanto a los rivales potenciales existentes, se ha realizado un estudio de éstos y se han analizado las cinco empresas rivales directas. Para más detalle ver el apartado competidores potenciales, desarrollado en el plan de marketing

VII. PLAN DE MARKETING

7.1 INTRODUCCIÓN

En el plan de marketing se desarrollarán las estrategias comerciales para la consecución de un cierto posicionamiento en el mercado que garantice la supervivencia y, posteriormente, el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En la elaboración del plan de marketing se tienen que tener en cuenta las posibles empresas con las que se va a competir, el perfil de los clientes potenciales y cómo hacer que éstos escojan a la empresa antes que cualquiera de sus competidores directos.

Para ello, se analizarán cada uno de los actores implicados anteriormente mencionados, y se propondrán unas estrategias comerciales para la captación de clientes potenciales. Más adelante se analizarán por separado las cuatro “P’s” que hay que estudiar en la elaboración de todo plan de marketing, que son las siguientes:

- Productos y servicios
- Precio
- Promoción y publicidad
- Lugar (“Place”)

7.2 OBJETIVOS COMERCIALES

En este apartado se desarrollarán algo más los objetivos comentados en el capítulo 2, en el que se trataban los objetivos generales de la empresa.

El criterio para la selección de los objetivos comerciales es buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados, estos objetivos deben ser cuantificables y claros, detallados en metas alcanzables y en un lenguaje comprensible para los distintos trabajadores que forman parte de la empresa.

Teniendo en mente esta forma de establecer los principios básicos podemos plantear los objetivos para el primer año y para los sucesivos. Hay que tener en cuenta que los objetivos están pensados para poder alcanzarse, partiendo de la base que es una empresa de nueva creación y que se empezará en un periodo de todavía crisis económica, por lo que los objetivos serán bastante realistas y conservadores.

Objetivos comerciales para el primer año

El primer año será sin duda el más difícil y en el que más esfuerzos habrá que hacer desde el punto de vista comercial. Al tratarse de una empresa de nueva creación, es fundamental darse rápido a conocer por la zona y por las fuentes de demanda potencial para la captación de los primeros clientes.

Por lo tanto, la empresa ha de implantarse en el mercado dándose a conocer lo antes posible a todos aquellos clientes potenciales de la Comunidad de Madrid, no sólo en el sector de la jardinería, sino también a lo largo del sector de diseño de interiores y para viviendas con áticos aprovechables, desde el punto de vista paisajístico.

El objetivo comercial de la empresa es realizar, al menos, 42 servicios durante este primer año. Hay que realizar una aclaración en cuanto a éste concepto: no se cuentan clientes sino servicios demandados, es decir, un cliente puede pedir la remodelación de su jardín y posteriormente solicitar un servicio de mantenimiento de éste. En este caso se contarán como dos servicios independientes, aunque provengan del mismo cliente.

Otro de los objetivos comerciales durante el primer año es darse a conocer como sinónimo de calidad y cercanía con el cliente, con prestación de servicios de alta calidad a precios asequibles en comparación con las empresas competidoras, y con una gran diferenciación en cuanto a la personalización de los jardines según el cliente. La zona principal de actuación será Coslada, Vicálvaro, San Fernando de Henares, Torrejón, Ajalvir y la zona de las Rosas y las viviendas de la calle Arturo Soria y sus alrededores, donde hay una gran cantidad de viviendas con jardines donde viven personas de alto nivel adquisitivo.

Durante el primer año será crucial el desarrollo y actualización periódica de un blog y una página web donde poder resolver dudas a los clientes, mostrarles el trabajo que se realiza, y de poder transmitirles las nuevas tendencias en el mundo de la jardinería. También será muy importante la presencia de la empresa en las redes sociales. De esta forma se podría alcanzar una buena publicidad a coste cero. Por otro lado se ha planificado visitas a ferias del sector para el establecimiento de lazos comerciales, ya sea con proveedores, clientes e incluso con empresas de otros sectores (empresas de decoración) con el objetivo comercial de la formación de sinergias.

Objetivos comerciales para el segundo y tercer año

Tras la posible consecución de los objetivos comerciales del primer año, puesto que eran bastante conservadores, los objetivos del segundo y tercer año en cuanto a cartera de clientes irán algo más allá, sin perder el realismo con el que se están proponiendo.

En este caso, los objetivos comerciales serán algo más fáciles de alcanzar, pues partiendo de una cartera mínima de clientes, la mayoría de los siguientes clientes acudirán por el consejo de los clientes a los que la empresa ya ha ofrecido sus servicios. En estos objetivos de servicios para los siguientes años, habrá clientes que vuelvan a solicitar servicios, como es el caso de los servicios de tareas de mantenimiento.

Con todo esto, se establecen los objetivos para el segundo y tercer año que ascenderán a 46 y 50 servicios, respectivamente.

Para el segundo año, otro de los objetivos es el de ampliar la zona de operación a toda la Comunidad de Madrid. Para el tercer año, el objetivo será asentarse de una manera robusta en toda la zona de la Comunidad de Madrid e intentar competir directamente con más empresas potencialmente competidoras del sector, las cuales se analizarán en el próximo capítulo.

Objetivos comerciales para el cuarto y quinto año

Al tener una cartera de clientes y al extender la publicidad de la empresa hasta llegar a mayor cantidad de clientes potenciales, el número de servicios para el cuarto y quinto año se establece en 55 y 60 servicios, respectivamente.

Otro de los objetivos para el cuarto es expandirse por todo el territorio de la Comunidad de Madrid y en el quinto año poder llegar a las provincias de Segovia, Ávila, Guadalajara y Toledo, provincias cercanas al lugar de trabajo de la empresa y con gran número de clientes potenciales que alcanzar.

Por último, a partir del tercer año, y analizando en ese momento la situación de la empresa, se deberá estudiar y discutir las desviaciones para reestablecer el rumbo de la empresa en los años siguientes. Dependiendo de esa situación y analizando también la tendencia de crecimiento/decrecimiento del sector en ese momento, se podrían tener unos objetivos más ambiciosos o aún más conservadores, según la conveniencia en dicha situación.

7.3 COMPETIDORES POTENCIALES

Para seguir con la elaboración del plan de marketing, es fundamental conocer bien a los competidores directos de nuestra empresa para poder cuantificar cómo es la competencia y cómo poder hacer frente a ella con las estrategias comerciales y los recursos que la empresa posee.

Tras un estudio exhaustivo de las empresas del sector, se han analizado en profundidad una lista reducida de aquellas empresas que podrían ser rivales directas de nuestra empresa. En esta lista se han incluido empresas de la zona, empresas que ofrecen servicios similares, empresas de parecida estructura en cuanto a plantilla y/o empresas con recursos similares.

Las empresas que son potencialmente rivales de la empresa a formar son las siguientes:

1. Un jardín para mí

Es una empresa que opera en Madrid y alrededores. Presenta una plantilla de 5 trabajadores cualificados.

Se dedican a la realización de jardines urbanos, áticos, jardines unifamiliares y corporativos, siendo especialistas en los jardines pequeños. Ofrecen un amplio rango de servicios: creación del diseño conceptual, ejecución o supervisión de obra, diseño de plantación y, por fin, decoración e iluminación de exteriores, elaborada con un amplio catálogo de marcas de vanguardia del panorama internacional y elementos realizados a medida.

Tienen un trato bastante personalizado con el cliente y utilizan las herramientas gráficas más eficaces para el diseño de proyectos: planos, fotografías, vistas y animaciones en 3D.

2. Casla

La empresa Casla opera en Madrid y alrededores, con una experiencia de más 50 años en el sector. Tienen dos oficinas en Madrid y un vivero en la carretera de Burgos. Presenta una plantilla de más de 40 trabajadores cualificados.

Presentan una integración de servicios, desde proyectos de paisajismo, decoración floral hasta venta de plantas de cualquier familia y de todas las temporadas en su vivero. Realizan también estudios de plagas y enfermedades en herbáceos.

3. Hispania Verde

Hispania verde está situada en Torrecaballeros (Segovia) operando tanto en la Comunidad de Madrid, aunque no con tanta presencia como las anteriores, como a nivel nacional. Cuentan con una experiencia de 12 años en el sector.

Se dedican al diseño y ejecución de jardines privados y públicos, aunque la mayoría de los servicios realizados son para clientes particulares. Destacan por el uso de materiales de gama alta y la puesta en práctica de las últimas tendencias en jardinería, como pueden ser los jardines verticales.

4. Jardinería Niza

Jardinería Niza está situada también en Coslada, en la calle Llanos de Jerez, 18 Nave 11. Sólo tienen esta oficina, pero es una nave, con lo que cuentan con una gran superficie para almacén de maquinaria, herramientas y materias primas. Trabajan por Madrid y alrededores.

La empresa cuenta con más de 30 trabajadores cualificados, divididos en dos departamentos: obra y mantenimiento. Opera desde el año 1998.

Se dedican a la elaboración y ejecución de proyectos integrales de jardinería y paisajismo, enfocando sus actividades principalmente a clientes particulares y ejecutando también labores de mantenimiento, endoterapia y podas.

5. Jardines Secretos

Por último, Jardines secretos no cuenta con una oficina física, pero sí que presenta en su página web los contactos de los dos socios. Se trata de una empresa pequeña con 5 trabajadores de plantilla.

Es una empresa con un estilo bastante bohemio, con sus actividades centradas en el asesoramiento, mantenimiento y conservación de jardines, podas y se caracterizan por la creación de esculturas de jardines.

A continuación se elaborará a modo resumen una tabla que contenga los puntos fuertes y débiles en cuanto a cada una de las siguientes características: precio, localización, tipos de servicios, especialidades, plantilla, capacidad financiera.

Incluiremos también en esta tabla la empresa a formar, y tras la comparación se verá de forma clara contra qué empresas se podrá competir directamente y qué puntos mejorar para ofrecer una mayor competitividad a esas empresas que a priori son superiores.

Tabla 6. Competidores potenciales

	PRECIO	LOCALIZACIÓN	SERVICIOS INTEGRALES	SERVICIOS EN TERRAZAS/ÁTICOS	SERVICIO POSTVENTA	EXPERIENCIA	PLANTILLA	CAPACIDAD FINANCIERA
UN JARDÍN PARA MÍ	3	2	3	1	3	4	5	4
CASLA	3	3	1	5	3	1	1	1
HISPANIA VERDE	1	4	2	4	4	2	3	4
JARDINERÍA NIZA	3	1	3	4	2	2	1	3
JARDINES SECRETOS	4	4	2	3	4	4	5	4
BELLIS GARDEN	2	1	1	1	1	5	5	4

Elaboración propia tras el estudio de las empresas potencialmente competidoras directas

Nota: Se ha intentado cuantificar las características de los competidores con una escala de 1 a 5, donde se ha calificado con 1 a los campos en los que la empresa destaca, y con un 5 en los puntos débiles de la empresa en cuestión.

Tras este estudio realizado, a priori parece que los competidores más fuertes son Casla, por su gran experiencia y todos los servicios integrales que ofrece, así como la empresa Jardinería Niza, por estar localizada en la misma localidad en la que se va a establecer la empresa, así como su estructura organizativa y experiencia en el sector.

En cuanto a la primera empresa, “un jardín para mí”, es la única de todas las empresas analizadas que incluye en sus servicios la realización de proyectos paisajísticos en áticos y terrazas, con lo que también es una de las empresas a batir por este aspecto, aunque no tanto por el precio pues es la que establece el mayor presupuesto en la realización de sus servicios.

Por otro lado, se seguirá teniendo en cuenta al resto de las empresas anteriormente mencionadas, pero con las que se puede competir directamente debido a la preferencia que tiene la empresa nuestra empresa en cuanto a su localización, como en cuanto a los precios relativos en comparación con dichas empresas.

7.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA POTENCIAL

Para el estudio del plan de marketing de la empresa, es fundamental no sólo el estudio de sus competidores potenciales, canales de distribución y comunicación, sino que hay que hacer un estudio exhaustivo, tanto cualitativo como cuantitativo de la demanda, para conocer mejor el público y los clientes potenciales que la empresa pudiera tener, así como conocer mejor sus intereses, necesidades, para poder ofertar los productos y servicios más adecuados a éstos.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL

En este punto se va a estudiar las características del cliente particular en el sector de la jardinería, así como el tipo de productos y servicios que pudiera solicitar.

Para ello, se puede analizar cualitativamente las características de los lectores de una revista digital del sector. En este caso, tomando la página web “Verde es vida”, web que pertenece a la Asociación Española de Centros de Jardinería, podemos extrapolar las características de los clientes de estos centros a los clientes del sector, estudiados ya previamente en la descripción de la revista y con el apoyo de los gráficos elaborados.

Tabla 7. Características del cliente

SEXO	El 66% de los lectores son mujeres.
EDAD	<ul style="list-style-type: none">• Entre 25-45 años: el 61%• Más de 45 años: el 39%
ESTADO CIVIL	La mayoría casados/as.
ACTIVIDAD PROFESIONAL	Variedad en la actividad profesional. Un 40% son profesionales del sector. Un 93% son aficionados del sector (incluyen profesionales)
CLASE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">• Media: 55%• Media-Alta: 20%• Alta: 25%

Elaboración propia. Fuente: Verde es vida 2012

Además de los lectores profesionales, hay que tener en cuenta que la mayoría a parte de su trabajo es su afición, así como otros lectores para los que la jardinería es una afición. Por eso considerar la elevada cifra del 93% de los lectores cuyo hobby es la jardinería.

Además, el sector del paisajismo y jardinería se ha visto impulsado en la última década por el aumento de casas unifamiliares con jardín, así como el crecimiento de la comunicación en los medios para que el sector y la afición se diera más a conocer, como se ha visto anteriormente mediante internet, revistas, ferias e incluso el lanzamiento coleccionables. Es cierto que en los últimos años el crecimiento del sector se ha estancado, viéndose incluso reducidas sus cifras de facturación considerablemente, pero los pronósticos para el año que viene hacen que los profesionales del sector se muestren más positivos y con más fuerza para luchar por este sector que tantas empresas y tantos aficionados tiene.

Una mayor cultura sobre la jardinería y la búsqueda del diseño y de jardines sostenibles han orientado la demanda hacia productos de mayor calidad y por lo tanto de mayor valor añadido. La tendencia natural de los fabricantes es el lanzamiento de nuevos productos novedosos y con las últimas tendencias del sector. Por el contrario, el resto de agentes del sector buscan aumentar más la cultura sobre la jardinería con diferentes estrategias, haciendo bastante hincapié en la comunicación para darse a conocer y sus

productos sostenibles. Otra tendencia cualitativa es el cambio cultural en cuanto a considerar la planta como regalo, aumentando considerablemente la demanda de productos “verdes” entre los particulares.

En cuanto a los clientes que no poseen jardín, se está intentando generar una necesidad en clientes que tienen terraza con productos y tendencias de jardinería de balcón y terraza, pudiendo así tener la oportunidad de decorar terrazas, balcones y otros espacios pequeños de la casa. Es en este nicho de mercado donde la empresa tiene la intención de entrar para dar servicio a esos clientes que necesitan la atención de una empresa de paisajismo y jardinería, más que una que puramente se dedica a la decoración de interiores.

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL

El completo análisis de los clientes potenciales de una empresa del sector no sólo tiene que centrarse en el perfil de éstos, sino intentar cuantificar la cantidad de clientes que podrían reclamar productos y servicios en la empresa, para así poder establecer unos objetivos claros y basados en la realidad de cuota de mercado y ventas de la empresa. En este apartado se va a estudiar cuantitativamente la demanda en el sector del paisajismo y jardinería.

Como se ha visto anteriormente, la demanda en el sector procede, en mayor medida, del sector público (65%) y también del sector privado (35%). Haciendo un análisis realista, esta empresa se centrará sobre todo en el sector privado, ya que en los primeros años será imposible poder ofertar servicios para proyectos públicos debido a la fuerte competitividad que ejercen las empresas filiales de las constructoras y grandes empresas del sector en este tipo de servicios. Para una empresa en formación como es la que se está estudiando, el mercado del sector Público es de muy difícil acceso, pues normalmente está en manos de las filiales de grandes constructoras y de otras grandes empresas con gran capacidad de financiación, con las que resultaría muy difícil competir pues usando economías de escala pueden realizar servicios de mantenimiento de grandes superficies, como es el caso de la mayoría de jardines y espacios verdes públicos.

Por ese motivo, y debido a las características de la empresa a formar, en este proyecto se va a estudiar la demanda procedente del sector privado, centrándose principalmente en la Comunidad de Madrid, aunque sin descartar en un futuro a medio plazo los clientes potenciales en las comunidades colindantes.

En concreto, para la demanda privada, se ha observado que es un subsector muy dependiente de la renta disponible para el gasto y consumo en productos y servicios de jardinería.

Para analizarlo mejor, se procederá al estudio de la renta por comunidades autónomas, según la renta media anual por hogar en las diferentes comunidades autónomas.

Tabla 8. PIB per cápita por Comunidades Autónomas

PIB per cápita 2012	Unidades: Euros
ANDALUCÍA	16.960
ARAGÓN	25.540
ASTURIAS	21.035
ISLAS BALEARES	240393
CANARIAS	19.598
CANTABRIA	22.341
CASTILLA Y LEÓN	22.289
CASTILLA LA MANCHA	17.698
CATALUÑA	27.248
COMUNIDAD VALENCIANA	19.964
EXTREMADURA	15.394
GALICIA	20.723
COMUNIDAD DE MADRID	29.385
MURCIA	18.520
NAVARRA	29.071
PAÍS VASCO	30.829
LA RIOJA	25.508
CEUTA	19.335
MELILLA	16.981

Elaboración propia a partir de datos del INE (2012)

Entre las comunidades autónomas que más PIB per cápita tienen destacan País Vasco (PIB per cápita de 30.829 €), Comunidad de Madrid (29.385€), Navarra (29.071€) y Cataluña (27.248€).

Este PIB per cápita tan elevado en las citadas comunidades suele ser en la mayoría de los casos porque en esos hogares trabajan tanto el hombre como la mujer, dejando a terceras personas y empresas privadas las tareas domésticas, como por ejemplo en este caso, el cuidado y mantenimiento de jardín.

En cuanto a la Comunidad de Madrid, destaca la ciudad de Madrid por tener centros urbanos muy concentrados y teniendo en las ciudades de los alrededores grandes urbanizaciones, viviendas adosadas o unifamiliares con jardín propio.

Como se ha visto anteriormente, este proyecto se centrará en torno a la Comunidad de Madrid, aunque también se estudiará la posibilidad de ampliar sus servicios a comunidades autónomas colindantes como puedan ser comunidades de Castilla León (PIB per cápita 22.289 €), Castilla la Mancha (17.698 €) o incluso otras por su relativa cercanía como comunidades de Aragón (25.540€).

Es en estas comunidades autónomas colindantes donde algunas familias tienen una segunda vivienda para los días festivos. Estas viviendas, pensadas para el ocio y disfrute suelen contar con jardín y algunas también con otras zonas de recreo como pueden ser piscinas, zonas de barbacoa, merenderos, pistas de minigolf...

En concreto en la Comunidad de Madrid:

Contabilidad Regional de España. Base 2008
Gasto en Consumo Final de los Hogares. Precios corrientes
Unidad: miles de euros

MADRID, COMUNIDAD DE

Gasto en consumo final de los hogares interior por finalidad (COICO)

Divisiones COICOP	2008	2013 (P)
01. Alimentos y bebidas no alcohólicas	11.223.064	10.755.506
02. Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	1.995.706	2.016.917
03. Artículos de vestir y calzado	4.443.786	4.026.774
04. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	18.384.222	18.886.024
05. Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	4.851.970	4.585.273
06. Salud	3.343.809	3.243.145
07. Transporte	12.991.603	11.195.261
08. Comunicaciones	2.655.398	2.650.499
09. Ocio, espectáculos y cultura	9.620.649	9.105.499
10. Educación	1.886.417	2.009.535
11. Hoteles, cafés y restaurantes	12.907.194	12.360.733
12. Otros bienes y servicios	10.363.878	8.747.316
Total gasto en consumo final de los hogares interior	94.667.696	89.582.482
P.3. Gasto en consumo final de los hogares	99.013.308	93.628.992
P.4. Consumo final efectivo de los hogares	116.107.032	111.822.277

Figura 18. Estimación gasto en consumo final provisional para el año 2013

Estimación provisional para el año 2013. Fuente: INE

Como se ve en la figura anterior, el gasto en mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda son un 5% menores respecto al año base 2008. Esta división del gasto es la que afecta directamente al consumo en productos y servicios de jardinería entre los clientes particulares.

Para finalizar con el análisis cuantitativo de la demanda, la Comunidad de Madrid es el lugar más atractivo para la formación de esta empresa, no sólo por el alto PIB per cápita de Madrid (29.385€), sino también porque posee un mayor número de hogares con rentas altas poseedoras de jardines, terrazas y otros espacios verdes. Es interesante al mismo tiempo la densidad de los núcleos urbanos que hay, pues aunque algunos no cuenten con jardines, sí que demandan diseño y mantenimiento de terrazas y balcones.

Cabe destacar también las grandes urbanizaciones y el número de viviendas unifamiliares de las ciudades de los alrededores de Madrid que cuentan con jardín, cuyo crecimiento justo antes de la crisis inmobiliaria era elevado, con una construcción media anual de 12.000 nuevas viviendas.

Por todo lo mencionado, la Comunidad de Madrid se convierte en el mejor espacio para la puesta en marcha y el desarrollo de una empresa del sector del paisajismo y la jardinería. Es muy importante que la renta media de la Comunidad de Madrid sea

elevada, pues los clientes potenciales de las empresas del sector suelen ser clientes de clase media alta.

Pero no sólo por eso, sino sobre todo por ser de la Comunidad Autónoma con mayor cantidad de urbanizaciones, zonas de chalets, así como tener pequeñas ciudades colindantes donde clientes con viviendas unifamiliares que poseen jardín personal. Tampoco hay que olvidar la importancia que tiene la cercanía a otras provincias como son Segovia, Guadalajara, Toledo o Ávila. Estas provincias no sólo se caracterizan por la posibilidad de encontrar allí nuevos clientes potenciales con parcelas de grandes dimensiones y extender la cartera de clientes hacia éstas regiones, sino que muchas veces se tratan de clientes ya conocidos por la empresa que tienen una segunda vivienda o parcelasen dichas provincias, generalmente con un jardín que también requiere cuidados y más aún si el cliente sólo reside los fines de semanas o por temporadas en su segunda casa.

7.5 ESTRATEGIAS COMERCIALES

Tras el estudio de los competidores potenciales, el análisis de la demanda potencial y teniendo en mente los objetivos comerciales del primer apartado de este capítulo, se procederá a la elaboración de las estrategias comerciales.

Con respecto a la competencia potencial directa, la empresa ha de establecer unos precios en sus servicios que sean inferiores a los que ofrecen dichos competidores. Esto en principio no será un gran esfuerzo a asumir, pues dichas empresas operan con grandes márgenes de ventas y no añaden descuentos a sus ventas. Estas empresas tampoco operan con economías de escala, aspecto que sería a priori imposible de combatir debido al pequeño tamaño de la empresa en estudio.

Además del precio, donde la empresa tampoco ha de hacer grandes esfuerzos ni aplicar descuentos para poder competir, la principal estrategia de la empresa se basará en la cercanía y trato con el cliente. Se trata de satisfacer todas las necesidades del cliente, revisar periódicamente el estado de éstas y anticiparse a posibles necesidades dadas las nuevas tendencias y los avances en las tecnologías para jardines.

La gran personalización del servicio empezará con una primera entrevista exhaustiva, en la que se realizarán todo tipo de preguntas acerca del gusto y opinión del cliente en cuanto a su jardín/terraza, ya sea ésta en el local de la empresa y/o en el domicilio del cliente. Tras este conocimiento, se detectarán las necesidades que el cliente solicita, así como nuevas que la empresa le propondrá, resumiendo todo en un primer boceto a aprobar por el cliente. Tras ello, se procederá a la prestación del servicio y al finalizar, una vez más, se realizará una rápida ronda de preguntas en cuanto al servicio finalizado y su manera de actuación. Al realizar todos estos pasos la empresa se garantizará el seguir mejorando de cara al cliente, personalizando sus servicios al máximo y prestando especial atención a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, otra estrategia comercial a destacar sería la incisión de la empresa en el mundo de la decoración de terrazas, campo copado totalmente por empresas de decoración y diseño de interiores. En este campo, puede haber un nicho de mercado ya que a las empresas especializadas en decoración se les escapan los temas puramente

pertenecientes al sector de la jardinería. Esto ocurre, por ejemplo, en clientes que en sus terrazas quieren implantar pequeñas zonas o espacios verdes, en las que los especialistas en aspectos puramente decorativos apenas pueden ayudar. Para ello, la empresa ofrecerá sus servicios para poder satisfacer este tipo de necesidades, y así poder cubrir este posible nicho de mercado.

Lo más difícil será hacer llegar a los clientes la idea propuesta. Esto se llevará a cabo con el mismo tipo de publicidad que para los otros servicios, e intensificando dicha acción por medio de reparto de octavillas publicitarias por urbanizaciones de viviendas con áticos y amplias terrazas, donde reside el público objetivo. En un primer momento será difícil el despertar esa necesidad que el cliente pudiera tener, pero este puede ser un gran paso ya que hay terrazas en las que ya se han instalado jardines, como pueden ser pequeños jardines tipo Zen o incluso jardines verticales, con lo que la idea sí que parece viable.

Volviendo al tema del desarrollo de servicios con calidad tiene que ser una línea estratégica no sólo en cuanto a la prestación de los servicios en sí mismos, sino también en cuanto a los plazos propuestos en contra de los plazos requeridos para la realización de las actividades. Para ello se necesita una fuerte colaboración y trato con los proveedores tanto de productos como de maquinaria, para tener todo en buenas condiciones para el correcto desarrollo del servicio.

Otra estrategia a desarrollar durante la primera etapa de la empresa es la publicidad que la empresa pueda obtener. Para ello lo más rápido es crear un blog y una página en Internet. La empresa deberá mostrar un aire de novedad e innovación, de estar siempre en la última tendencia y de tener una tecnología que no tienen antiguas empresas de jardinería, con la presencia además en redes sociales. El reparto de octavillas por las urbanizaciones y zonas de viviendas unifamiliares será también una acción a desarrollar durante el primer año, y en las épocas en las que haya valles en la demanda.

Muy importante desde el punto de vista comercial es el desarrollar y ampliar la gama de servicios que la empresa ofrece desde el primer momento. Esta estrategia vendrá también forzada por el continuo cambio en las tendencias en jardines y de las distintas necesidades que cada cliente demanda personalmente.

Por otro lado, la mejora de la eficiencia será otro aspecto a tener en cuenta. La empresa se basa en un sistema económico muy flexible, con un local alquilado y la inversión suficiente en maquinaria y herramientas con el fin de garantizar la supervivencia de la empresa, desde el punto de vista financiero. También hay que basarse en un sistema de mejora continua para reducir costes y tener un incremento en la calidad apreciable por el cliente, pudiendo así competir cada vez con más fuerza con otras empresas del sector. Además, hay que tener siempre en mente la xerojardinería, tendencia mostrada anteriormente con la que se pueden reducir los costes en el mantenimiento de los jardines, objetivo perseguido por muchos clientes y empresas dedicadas a las tareas de conservación y mantenimiento de espacios verdes.

Para que todas estas estrategias se cumplan es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas ya que con los continuos cambios a los que está sometida la empresa se pueden volver obsoletas.

7.6 PRODUCTO Y SERVICIO

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa tiene como principal meta la de satisfacer todas las necesidades que tiene el cliente, ofreciendo la mayor calidad en sus productos y servicios y también siendo exclusivo en el diseño, tanto en las tendencias actuales como en las necesidades exclusivas para cada cliente.

Para ello, la empresa contará con tres líneas diferenciadas de servicio:

- Espacios prediseñados. Este tipo de producto que ofrece la empresa es de aquellas experiencias y antiguos proyectos que se hayan desarrollado. Esto es una ventaja para la empresa pues conoce perfectamente los métodos para la realización del proyecto, los costes en los que se puede incurrir, posibles problemas y soluciones, plazos de finalización, recomendaciones para el cuidado y mantenimiento, plazos para posibles visitas y mantenimiento... en conclusión, este tipo de servicio es una ventaja para la empresa desde todos los puntos de vista.
- Diseño a medida. En este tipo de servicio el cliente es el que demanda, en gran parte, un servicio fruto de su imaginación y necesidad en el momento. La empresa ha de diseñar el proyecto en base a esa idea del cliente. Éste paso se podría ahorrar si el cliente diera ya un plano sobre el que poder leer las ideas que éste dictamina. En caso de que el cliente únicamente comunicara una idea, se deberá hacer un plano y enviárselo de nuevo al cliente. Aquí se podrían encontrar las restricciones a la hora de la realización del proyecto, luego la empresa podría incluir ciertas modificaciones. También, la empresa puede dar recomendaciones para intentar mejorar el diseño propuesto. Tras añadir todas estas variaciones, el plano será devuelto al cliente para su aprobación. A partir de ahí se establecerá el presupuesto y plazos previstos y se llegará al acuerdo total con el cliente para empezar el servicio.
- Mantenimiento de jardines y conservación espacios verdes. Con esta línea de servicio se dará soporte a todas las anteriores, en los casos en los que el cliente reclame una atención periódica a un servicio determinado.

En el caso de los clientes que reclamen una visita periódica (por ejemplo para cada estación del año, cada 3 semanas en primavera-verano...) también se les hará seguimiento desde el blog y la página web, para poder ir preparando el servicio y poder anticiparse a la aparición de posibles problemas. Aprovechando la página web, el cliente podrá ver a través de ella otros trabajos realizados por la empresa y las nuevas tendencias en el sector por si el cliente quisiera incorporar novedades a su jardín.

Los productos y servicios que ofrece la empresa va dirigido a personas de medio, medio-alto y alto poder adquisitivo que posean espacios naturales o espacios que potencialmente pueden convertirse en pequeños jardines o espacios verdes. Los clientes

potenciales a buscar estarán en la Comunidad de Madrid, viviendo éstos en viviendas unifamiliares, chalets, pequeñas urbanizaciones de vecinos, o incluso en pisos con amplias terrazas en las que el cliente busca convertirlas en pequeños espacios naturales para su disfrutar de un espacio relajante y ecológico.

Los productos y servicios a desarrollar por la empresa deberán satisfacer todas las necesidades del cliente, permitiendo a éste de disfrutar del jardín que desea, en consonancia con las últimas tendencias, diseño y calidades más innovadoras y los mejores métodos de trabajo, todo ello respetando al máximo el medio ambiente e intentando que el jardín sea lo más ecológico posible, con un estudio para la reducción del gasto en agua y una disminución del consumo de electricidad, en los casos que hiciera falta.

GAMA DE SERVICIOS

En este apartado se van a especificar la gama de servicios que la empresa ofrece. Las líneas de servicio anteriormente descritas tienen una relación directa con la tipología de los productos a usar por la empresa.

Acorde con las dos primeras líneas de servicio mencionadas, los productos ofertados por la empresa se distinguen de la siguiente forma:

- Línea de diseño de alto valor añadido, con la mayor calidad y que emplea materiales y componentes de última tendencia. Esta línea de productos llevan un alto valor añadido por llevar el concepto de exclusividad del cliente, el cual no sólo pedirá un diseño en concreto, sino también los materiales a emplear.
- Otra línea de productos será aquella en la que se oferten productos y servicios ya diseñados previamente e instalados anteriormente por la propia empresa. En esta oferta de productos y servicios ya prediseñados los clientes podrán pedir un paquete en concreto, pedir una combinación de dos o más paquetes, e incluso hacer una pequeña variación al paquete. Se incurrirán en costes adicionales siempre que el paquete a realizar no sea tal y como el original.

En esta línea de producto, el cliente puede ir directamente a la oficina de la empresa a pedir el paquete trayendo el plano del jardín y fotos de éste. Allí mismo se le asesorará y recomendará en base al prediseño escogido y posteriormente se le elaborará un prototipo de su futuro jardín. Se esperará su aprobación para lanzar el pedido y empezar a trabajar en el proyecto.

Productos de primera línea: Productos de diseño

En esta línea de productos y servicios el cliente tiene la palabra, es su idea la que hay que plasmarla con los mejores materiales y las mejores técnicas en su jardín. En esta línea, cada jardín será único, no habrá otro igual. La exclusividad de cada jardín es lo que da el alto valor añadido a esta línea de productos, destinada a clientes exclusivos

que quieren tener un jardín hecho a medida, para poder disfrutarlo con su propia personalidad.

Productos de segunda línea: Productos y servicios “estándares”

Esta segunda línea de producto está destinada a aquellas personas que quieran crear un nuevo jardín, modificarlo o mejorarlo y buscan una solución rápida y segura en cuanto a términos de diseño. Son personas que ven una tipología de jardín y quieren tener el suyo de una forma similar.

Con esta línea de productos que ofrece la empresa se satisface las necesidades de este perfil de cliente. La empresa conoce perfectamente los productos y servicios ofertados, ya diseñados previamente e instalados anteriormente por la propia empresa.

Los distintos tipos de paquetes de productos garantizan una amplia gama para cualquier gusto y tipo de cliente. Se intentan abarcar la mayoría de los tipos de jardines más importante y que más venta generan. Se irán cambiando periódicamente si la cantidad vendida no es la adecuada, así como se incorporarán nuevos tipos procedentes de las nuevas tendencias vistas en las ferias del sector.

También como circunstancia particular se pueden incorporar nuevas tipologías de jardín si se ha comprobado que una buena cantidad de clientes la han reclamado. Por otro lado, en el caso de que el cliente lo hubiera permitido, se podrán incorporar trabajos de la primera línea de producto, siempre estandarizando lo máximo posible con lo que la empresa ya oferta, para facilitar su incorporación a esta línea de productos.

En esta oferta de productos y servicios ya prediseñados los clientes podrán pedir un paquete en concreto, pedir una combinación de dos o más paquetes, e incluso incluir pequeñas variación a la tipología del producto. Se incurrirán en costes adicionales siempre que el paquete a realizar no sea tal y como el original.

Esta línea de productos de espacios prediseñados ofrece al cliente la posibilidad de recoger en su jardín la esencia de cada temporada del año, o ir modificando dada una base sólida en cada una de las estaciones. Por tanto el cliente puede decidir si quiere que su jardín se adapte desde una a las cuatro temporadas del año, o ir introduciendo ciertos matices en cada una de ellas.

En esta línea se ofertan los paquetes con toda la variedad posible, donde el cliente pueda elegir el estilo e incluso introducir variaciones o mezclando los estilos que más le gusten.

Los materiales a utilizar en esta línea, al igual que en la primera, estarán directamente relacionados con las tendencias de cada temporada. Por ejemplo, si la temporada es primavera e independientemente del estilo de jardín que escogiese el cliente, se podría consultar al cliente para introducirle ciertas modificaciones en el paquete acordes con la temporada actual. En este sentido, por ejemplo, se podrían introducir unos tonos agresivos y fuertes volúmenes en el jardín a través de flores con colores fuertes, anchos

arbustos... Es decir, el material vivo de la obra, los herbáceos, están sometidos a una gran rotación, permitiendo que el estilo de jardín cambie según la estación y/o el gusto del cliente.

A continuación un listado de los servicios más destacados, basados en tipología de los jardines, que la empresa conoce a la perfección y ofrecerá a sus clientes

- a) Jardín alpino o Rocalla
- b) Jardín aromático
- c) Jardín miniatura o Bonsái
- d) Jardín chino
- e) Jardín tropical
- f) Jardín inglés
- g) Jardín islámico
- h) Jardín mediterráneo
- i) Jardín japonés
- j) Jardín acuático
- k) Jardín silvestre
- l) Jardín de recreo o jardín infantil

Se procederá a explicar los principales tipos de jardines anteriormente citados que la empresa ofrecerá:

a) Jardín alpino o Rocalla

La piedra de Rocalla se utiliza para múltiples usos, como en jardinería o en construcción. Su peculiar aspecto agujereado la hace ideal para cualquier proyecto.

La rocalla designa a una forma peculiar de jardinería, caracterizada por una decoración de estilo rústico con plantas de origen alpino o plantas resistentes a la sequía que se crían en terrenos pobres y secos de gravas, conchas y piedras naturales o artificiales que sirven de ornamento para algunas fuentes o grutas decorativas.

Próximo a la rocalla hay una variante más especializada que es el Alpinum. En la rocalla normalmente se presentan las plantas con requerimientos alpinos extremos en las zonas con las piedras más grandes situadas en la parte más elevada, situándolas detrás. Particularmente en el Alpinum debe de cuidarse en extremo su drenaje. La rocalla se caracteriza en general por un terreno con buen drenaje, y la preponderancia de grandes piedras formando desniveles, con gravas y piedras formando como un roquedal. La rocalla ideal debe de formar una pendiente no muy pronunciada, con una orientación sur o suroeste preferentemente.

Los elementos básicos de un jardín tipo alpino o rocalla son los siguientes:

- Pertenecientes al género *Antennaria*, (*Antennaria dioica*)

- Especies enanas de narcisos, tales como *Narcissus triandrus*, el narciso alpino (*Narcissus cyclamineus*) o el *Narcissus bulbocodium*.
- Diversas especies de Tomillos
- Muchas especies de pequeñas campanillas pertenecientes al género (*Campanula*) tal como la campanilla de los Cárpatos (*Campanula carpatica*)
- Especies de clavelinas, tales como *Dianthus lusitanus*, o el clavel de los Alpes (*Dianthus alpinus*), *Dianthus neglectus* ó *Dianthus freynii*
- Algunas especies de gencianas tales como *Gentiana gracilipes* y *Gentiana septemfida*
- De las Fuchsias algunas de las especies que resisten la dureza del invierno. Así la especie procedente de Nueva Zelanda *Fuchsia procumbens* que se cría entre las gravas de los ferrocarriles donde sobresalen sus flores amarillas. Esta especie es capaz de aguantar sin protección los inviernos de Europa central, siendo una de las candidatas a ser ejemplar de una rocalla.
- Muchas plantas bulbosas, como por ejemplo, ciertas especies de *Allium*, *Anemone*, *Eranthis*, *Muscari* y *Scilla*.
- Presencia de rocas y agua.



Figura 19. Jardín Alpino o Rocalla

b) Jardín aromático

El aroma de algunas plantas resulta un elemento muy importante para conseguir que un jardín resulte más auténtico y atractivo.

Para diseñar un jardín aromático se deben elegir plantas que desprendan fragancias en distintas épocas del año distribuyéndolas para que el jardín se impregne discretamente de diferentes aromas a lo largo de las distintas estaciones.

- Primavera: narciso, jacinto, violeta, lilo, glicina, espino, lirio.
- Verano y otoño: madreelva, abelia, budleia, lavanda, peonía, rosal, jazmín, aligustre, guisante del olor, flox, clavel del poeta, geranio, salvia, saúco.
- Invierno: laurel, primavera, azafrán, ciclamen, mimosa.

Será suficiente con elegir un número reducido de plantas aromáticas y combinarlas con plantas que no desprendan ningún olor para que las fragancias no se mezclen unas con otras creando un ambiente recargado y empalagoso.

Antes de elegir las plantas que perfumen el jardín, debemos asegurarnos de que su olor nos resulte agradable oliendo sus hojas o flores puesto que no todos tenemos los mismos gustos.

Existen muchas plantas aromáticas entre las que elegir. Cada una tiene su propio perfume e intensidad, pero al olerlas se pueden apreciar matices que evocan aromas bien conocidos por todos:

- Plantas de perfume refrescante: menta, hierbaluisa.
- Plantas de aromas balsámicos: laurel, lavanda, abrotano, salvia.
- Flores de olor dulce y meloso: madreselva, glicina, jacinto, peonías, lilos, aligustre, violeta, narciso.
- Flores de aromas afrutados: saúco, guisante de olor.
- Plantas con olor a rosas: rosal, lirios, geranio.
- Flores con fragancia de vainilla: acacia, jazmín.
- Plantas con aroma a anís: hinojo.

c) Jardín miniatura o Bonsái

Si realmente no se dispone de sitio para hacer vivir plantas en un piso demasiado pequeño, siempre es posible tener un jardín miniatura, como los que hay en el Japón. Para un europeo, se puede traducir la palabra (bonsái) por (jardinería en miniatura). El «bonsái» es de origen chino, pero sobre todo es en el Japón en donde se practica este arte.

Colocados en unas macetas planas, los árboles enanos son objeto de atentos y duraderos cuidados. Pueden vivir numerosos años y se transmiten de padres a hijos. La maceta representa la tierra. Por consiguiente no deberá ser de color violento sino gris, marrón, azul pizarra, pardo púrpura o verde negruzco. Con mayor frecuencia es rectangular, de 30 x 40 cm. aproximadamente, pero las hay de más grandes y de más pequeñas.

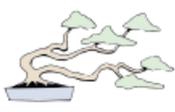
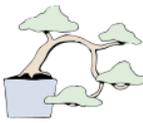
La falta de profundidad no permite que las raíces se alimenten en abundancia, la planta no crece y no obstante da la impresión de ser muy vieja. Hay que regar varias veces al día, pero cada vez en muy pequeña cantidad, con un cuentagotas para los más pequeños.



Figura 20. Ejemplos de bonsáis

Realmente estos jardines se constituyen a base de macetas con diversos tipos de bonsáis, entre los que destacan los siguientes:

Tabla 9. Tipos de Bonsáis

<p>Chokkan</p> 	<p>Kengai</p> 	<p>Fukinagashi</p> 
<p>Moyogi</p> 	<p>Han Kengai</p> 	<p>Bunjin</p> 

d) Jardín tropical

El estilo tropical, es un estilo que transmite serenidad. Es un jardín para descansar, por lo que se incorporan áreas para reposar, para observar el paisaje, para masajes, etc.

El estilo tropical es también algo rústico, no existen arbustos disciplinados, ni praderas perfectas, pero el toque se da con la estructura de las especies, su textura, su color, y la incorporación de agua en los diseños. Las especies se caracterizan por sus grandes hojas y su crecimiento rápido, así como sus flores llamativas y exóticas.

De entre los elementos a elegir para dichos espacios, la empresa recomendaría a sus clientes los siguientes:

- Palmeras: canoria, datilera, palma excelsa, palmito, Banana, Papaya, Piña...
- Plantas suculentas: agave, americana, aloe, sedum,... y cactus.
- Elementos naturales como rocas, suelos volcánicos
- Agua: charcas, cascadas y arroyos
- Flores: alhelí, clavel, iris, , lavándula, geranio, verónica, Zinnia.
- Setos: boj, ciprés, aligustre, mirto, romero.
- Tapizantes: Sedum, uña de gato.
- Plantas trepadoras: bignoma, buganvilla, ficus tropical, madreSelva, pasionaria.



Figura 21. Jardín Tropical

e) Jardín inglés

El paisajismo inglés ha sufrido un impulso realmente inesperado en los últimos años. Los británicos han sabido plasmar su cultura y forma de ser a través de sus jardines, donde el fiel respeto por la naturaleza deja paso a un aparente azar, en el que todo tiene su orden. La característica principal de estos hermosos jardines, es que la naturaleza no se modifica, es decir, los elementos naturales permanecen sin modificarse, permitiendo las malezas y los arbustos irregulares, ya que lo que se busca es el respeto por ellos y la libertad de su crecimiento.

Cuando un profesional se enfrenta a la creación de un jardín inglés, intenta siempre seguir el orden lógico del terreno donde va a trabajar. Respetando las ondulaciones del terreno, siempre tendrá en cuenta que el césped debe primar sobre el resto del conjunto, convirtiéndose en una tapiz verde. Los espacios más cargados deben equilibrarse con otros más simples y huecos, jugando con los distintos parterres para lograr un mosaico ordenado, donde nada nos llame la atención más de la cuenta.

Entre los elementos naturales que se destacan en el jardín inglés, se encuentran las malezas, los arbustos, los accidentes naturales del terreno, que se aprovechan para lograr diseños y añadir algunos elementos de arquitectura, entre otros. Además la irregularidad de la naturaleza, en estos jardines se presenta en caminos y sendas donde la vegetación se muestra salvaje y no domesticada.

Entre los elementos a instalar en un jardín, la empresa destaca los siguientes:

- Árboles: tejo, acebo, castaño de indias, cedro...
- Herbáceas: rosas, amapolas, claveles, lirios, gardenias, dalias...
- Prima la existencia de césped y suele contar con un estanque.



Figura 22. Jardín Inglés

f) Jardín islámico

Este tipo de espacios tienen una gran presencia en el Sur de la Península Ibérica por tradición histórica, siendo además ampliamente adoptados en muchas de las viviendas de nueva construcción así como en jardines cuyo mantenimiento se quiera reducir tanto en coste como en tiempo empleado.

Este tipo de jardines transmite una idea de recogimiento, de vida íntima y hermetismo, gracias a que son espacios cerrados, ubicados muchas veces en patios interiores. El agua es el elemento decorativo de mayor visibilidad, se trata de un agua limpia que fluye y que aparece en forma de fuentes, pilas o surtidores y se traslada de un estanque a otro a lo largo de acequias.

De entre los elementos a elegir para este tipo de jardines la empresa ofrecerá a sus clientes las siguientes opciones:

- Azulejos de variados colores, vidriados o metalizados para que provoquen destellos. En el sur de España incluso las casas presentan este tipo de azulejos.
- Agua: fuentes, surtidores, acequias,...
- Pavimentos de barro cocido y guijarros de colores. También destaca el uso de mármol, ladrillo y piedra para pavimentar
- Plantas: ciprés y almendro, naranjo, limón, boj, lavandas, malvones y geranios.



Figura 23. Jardín Islámico

g) Jardín mediterráneo

Es un jardín formado por plantas exclusivamente mediterráneas, es decir, por plantas que habitan la Cuenca Mediterránea, las cuales están adaptadas por tanto al clima mediterráneo, el cual se caracteriza por veranos muy secos a causa de la influencia del potente anticiclón de las Azores, y por inviernos húmedos a causa del paso de los ciclones.

Las plantas mediterráneas tienen que estar adaptadas a una prolongada sequía estival y a un estrés hídrico. Para hacer frente a ello presentan una serie de peculiaridades, como son:

- Presentar hojas perennes esclerófilas duras y pequeñas, que al ser más longevas, confieren a la planta un periodo fotosintético más largo, menor pérdida de agua y permite disponer de nutrientes para costes de mantenimiento.
- Un importante desarrollo radicular, para poder acceder a la mayor cantidad de agua posible.
- Numerosas estrategias fisiológicas, como el cierre estomático, la disminución del contenido de clorofilas, la producción de aceites volátiles (de ahí que muchas plantas mediterráneas sean aromáticas)
- Evitación de la época seca: caducifolios de verano, bulbos y anuales. Los caducifolios de verano pierden gran parte de las hojas o incluso pueden llegar a perderlas todas, para disminuir de este modo la transpiración y en consecuencia la pérdida de agua.

De entre los elementos a elegir para el jardín mediterráneo cabe destacar:

- Árboles: Encina, Coscoja, Acacia, Mimosa, Madroño, Cerdís (árbol del amor), Fresno, Plátano de sombra, ailanto, algarrobo, nogal, enebro, laurel, árbol del paraíso, álamo, encina, tamarindo, araucaria, Olmos, algarrobos, castaños,
- De especial importancia son las coníferas, mostrando una gran variedad: pino piñonero, pino marítimo, pino de Alepo, abetos, ciprés...
- Arbustos: Ericas, Cistus, Viburnum, Juniperos, Lentiscos, Jaras, coronillas, pirocanta, santolina, durilla, boj, evónimo, aligustre, adelfa,...
- Trepadoras: Madreselva, clemátide, Buganvilla, clemátide, madreselva, pasionaria, anelopsis, hiedra,...
- Herbáceas: anémona, Antirrino, caléndula, sedum, gazanmia, verónica, Clavel del florista, Clavellinas, Gazanias, Lavanda ...
- Otras plantas convenientes para este tipo de jardines son plantas crasas y suculentas, cactus, palmitas o palmeras datileras.



Figura 24. Jardín Mediterráneo

h) Jardín japonés o también conocido como Zen Feng Shui

El jardín japonés forma parte integrante de la tradición en las casas privadas de Japón, en la vecindad de los parques de las ciudades, en los templos Budistas o capillas Sintoístas, y en lugares históricos tal como viejos castillos. Muchos de los jardines japoneses más famosos en Occidente, y así mismo dentro del propio Japón, son los jardines Zen.

Zen significa meditación, para eso es para lo que sirven estos jardines. Están hechos para ser contemplados desde la plataforma del templo y facilitar la meditación a través de su contemplación.

De esta forma, la armonía es clave en este tipo de jardines, donde las creaciones humanas han de estar en sintonía con los elementos de jardín, sus colores y sus formas. La principal ventaja de este tipo de jardín es que se adapta muy bien a condiciones de poca luz, humedad y espacio. Por este motivo, estos jardines tienen cabida en áticos, balcones pequeños, patios, e incluso en ciertos espacios de los jardines, como por ejemplo en las entradas o en los jardines traseros de la vivienda.

El jardín japonés ha de dividirse en nueve sectores: cuatro de ellos corresponden a los puntos cardinales, los otros cuatro a los puntos intermedios de los cardinales, y el último que corresponde a la brújula, situada en el punto central, también conocida como Pa-Kua.

En cuanto a los elementos que frecuentan este tipo de espacios se destacan los siguientes:

- Árboles: dando sensación de serenidad. Suelen ser árboles enanos (bonsáis como se ha visto previamente) y de hoja perenne.
- Agua: que ayuda a la sensación de vitalidad del jardín. El agua como componente puede estar en cualquiera de sus formas: como lago, cascada, acuario... Al ser un componente que da vitalidad, hay que tener cuidado e intentar que fluye y que esté limpia.
- Empleo de bambú, como planta o ramas de bambú para realizar pérgolas u otros elementos.

- Empleo de distintas flores: dando colorido al jardín en función de la estación del año. Se puede ir variando el colorido en función del sector del jardín, dando también sensación de una cierta ubicación.
- Elementos inertes: rocas y piedras. Símbolo de la frialdad en la cultura oriental. Ayuda a la meditación. Se suele emplear grava y arena para su distribución por el suelo, así como la “andesita”, de origen volcánico. La “andesita” es la piedra más usada en este tipo de jardines.



Figura 25. Ejemplo jardín Zen Feng



Figura 26. Ejemplo jardín Zen Feng con agua



Figura 27. Ejemplo jardín Zen Feng miniatura

i) Jardín acuático

Un jardín acuático es una obra de jardinería con especies de plantas acuáticas o palustres. En sentido amplio podríamos incluir estanques, acuarios, y jardines donde el agua tenga un papel preponderante.

Aunque los jardines acuáticos pueden ser casi de cualquier tamaño o profundidad, por lo general suelen ser pequeños y relativamente poco profundos, con menos de veinte centímetros de profundidad. Esto es así porque la mayoría de las plantas acuáticas son sensibles a la profundidad y requieren una profundidad de agua determinada para

prosperar. Las especies que deben aclimatarse en cada jardín acuático, en última instancia, determinan el área real de la superficie y la profundidad requeridas.

El auge en las últimas décadas de la acuariofilia ha promovido la aparición de nuevas disciplinas en cuanto a la jardinería acuática. El acercamiento de los aficionados a las especies de plantas que se venían manteniendo en acuarios, y la nueva perspectiva que se tiene hoy en día de los acuarios con plantas, más allá del mero recipiente con peces, proporciona una nueva perspectiva del acuario más cercana a la de un jardín en miniatura. También son muy demandados a la hora de diseñar otros espacios como puedan ser áticos y terrazas, aspecto a tener en cuenta para proponer este tipo de tendencias a los futuros clientes.

La influencia de artistas asiáticos como Takashi Amano, han permitido la expansión y el desarrollo de esta modalidad, fusionando la jardinería, la acuariofilia y el arte en una sola disciplina que cada día gana más adeptos.



Figura 28. Ejemplo jardín acuático (I)



Figura 29. Ejemplo jardín acuático (II)

Los elementos más comunes de un jardín acuático son los siguientes:

- Estanques o pequeñas fuentes donde se desarrollará el escenario.
- Rocas y otros elementos inertes.
- Una gran variedad plantas acuáticas, entre las que destacan la Primula Florindae, la Thypa Minima, la Calla Palustris, la Nymphaea Odorata, la Iris Pseudacorus y el Acorus Calamus.

j) Jardín silvestre

Es un jardín en el que la conservación de la naturaleza desempeña un papel importante. Se reproduce, a su escala, el medio ambiente natural local (biotopo), para proporcionar un refugio a la fauna silvestre, tanto plantas como animales. Su principal característica es una fuerte presencia de las plantas indígenas, que se utilizan para apoyar la vida silvestre.

Un jardín de vida silvestre es un entorno atractivo para varias formas de vida silvestre, como aves, anfibios, reptiles, insectos, mamíferos y otros. Este tipo de jardín contiene habitualmente una variedad de hábitats que han sido creados deliberadamente por el jardinero o permitidos por él, reduciendo el mantenimiento e intervención del mismo.

Además de la conservación de la naturaleza y la biodiversidad, el jardín de vida silvestre tiene otros aspectos positivos. Un jardín salvaje es a la vez un jardín ecológico y un jardín económico. El poco uso de plaguicidas, riegos y fertilizantes químicos hacen de él un jardín limpio y respetuoso de los recursos hídricos. El poco uso del cortacésped y del recorta setos contribuye a la tranquilidad del vecindario y al ahorro de energía. El precio de las especies es relativamente bajo, e incluso nulo si se favorecen las implantaciones espontáneas, la recolección de semillas, esquejes y los intercambios con otros jardineros.

Un jardín salvaje es también un lugar ideal para un huerto biológico. De hecho, el equilibrio ecológico del jardín (ausencia de enfermedades, depredadores variados) ayuda a los cultivos y hace superfluo el uso de plaguicidas. La presencia de muchos insectos polinizadores es también la garantía de abundantes cosechas de frutas y hortalizas.



Figura 30. Ejemplo jardín silvestre (I)



Figura 31. Ejemplo jardín silvestre (II)

k) Jardín de recreo o jardín infantil

En este tipo de jardines el cliente no busca solamente lo estético, sino que quiere ambientar su jardín de cara a los más pequeños para que desarrollen su imaginación y su aprendizaje jugando en un entorno natural.

Al ambientar el jardín a los más pequeños se debe tener en cuenta una serie de detalles: eliminar objetos pequeños que el niño pueda ingerir o aquéllos que puedan causarle algún daño, tener cuidado con las plantas y macetas pequeñas de forma que a los niños les sea imposible acceder a ellas o romperlas, evitar flores y otros herbáceos propensos que gusten a insectos de picadura peligrosa como son avispas, abejas...

La empresa ofrece este tipo de servicio pues es una forma de diferenciarse en cuanto al resto de competidoras, que sólo se ciñen a estilos y tendencias de jardín. Muchos clientes buscan la combinación de tener un jardín de diseño y bien cuidado y a su vez tener espacios destinados para los más pequeños, sin poner en peligro otras zonas del jardín.

Algunos de los elementos que se pueden incorporar a este tipo de jardines son:

- Flores con colorido: como el jazmín, pasiflora, cardo azul, violetas, amapolas...
- Herbáceas inofensivas si el niño las toca o ingiere, como son: lavanda, tomillo, salvia, romero, manzanilla...
- Suelos de tarroca dura, o de tartán, con colores y formas vistosas. En este espacio los niños podrían jugar, como sustitutivo del césped, evitando así lesiones comunes.
- Elementos de recreo: mini casas, columpios, toboganes, colchonetas de saltos...



Figura 32. Ejemplo jardín infantil (I)



Figura 33. Ejemplo jardín infantil (II)

Tareas de mantenimiento de jardines y espacios verdes

Otro de los principales servicios que la empresa ofrece a sus clientes, a parte de las tres líneas diferenciadas de diseño, remodelación e instalación, es el mantenimiento de jardines y espacios verdes. Este servicio puede darse tanto para los clientes que ya hayan solicitado alguna línea de producto previamente, con lo cual la empresa conoce perfectamente la creación de sus jardines y los principales detalles y características, como también a aquellos clientes cuyo jardín ya esté en una etapa madura y lo único que buscan es un mantenimiento y conservación de éste.

Se sabe que la mayoría de los servicios que da una empresa se este estilo en el sector del paisajismo y jardinería son tareas de mantenimiento y conservación de jardines y espacios verdes.

En cualquier caso, las tareas de mantenimiento son siempre tareas generales de conservación y mejora de los jardines, por lo cual siguen siempre el mismo procedimiento ya realizado del mismo durante muchos años en el sector. No obstante, no sólo la empresa se ceñirá a la consecución de estas tareas, sino que habrá una escucha activa al cliente, con el objetivo de personalizar en cierta manera las tareas de mantenimiento, sin perder de vista las técnicas usadas comúnmente.

Este tipo de tareas de mantenimiento requieren un gran seguimiento, tanto por parte de la empresa como por parte del cliente. El mantenimiento y conservación de un jardín necesita de una observación continua y un conjunto de visitas periódicas al jardín del cliente.

De media, para el correcto servicio de mantenimiento, habría que hacer una visita cada 10-15 días, dependiendo de la época del año y de la disponibilidad del cliente en ciertos casos, para verificar el correcto estado del jardín y en los casos de tener un estado imperfecto de éste, tener el tiempo suficiente para poder desarrollar las oportunas acciones de corrección, así como posibles degradaciones o carencias que se observaran en el jardín.

Durante el servicio de estas tareas, el cliente no sólo puede pedir en estos casos únicamente un mantenimiento, sino también una mejora de ciertas características de su espacio verde. Esto se da sobre todo en cada estación del año o al cambio de época otoño-invierno a primavera-verano, donde por regla general, el cliente quiere ver su jardín con un aspecto diferente. Se aprovecharán estos cambios de estaciones para intensificar las tareas de mantenimiento y así poder anticiparse a las posibles necesidades del cliente.

Remarcar también, que en las épocas de floración y más extremas del año, las tareas de mantenimiento cobran una importancia especial en la conservación de los jardines. Esto ocurre, por ejemplo en las épocas de frías del año (otoño e invierno) donde posibles heladas afecten a los herbáceos u otros elementos presentes en el jardín, periodos en los cuales existen fuertes lluvias y granizo que afectaría de forma considerable, arruinando

incluso grandes partes del espacio. Tener en cuenta también los periodos de máxima radiación solar, que se da en primavera y en los meses de verano, donde no sólo hay que diseñar bien el sistema de riego del jardín, sino también hay que cortar el césped alto con frecuencia, podar y quitar las malas hierbas que suelen crecer en estos periodos de tiempo.

Otros productos y servicios:

A parte de los productos y servicios básicos de la empresa, se ofrecerán también otros productos y servicios innovadores basados en la tecnología y en las tendencias actuales:

❖ Jardín con sistema automático de riego

Todo jardín atractivo requiere una inversión importante y un mantenimiento cuidadoso. Un sistema de riego automático protege la inversión haciendo crecer plantas y césped más sanos y durante más tiempo, dando al aspecto exterior de la propiedad un mayor valor añadido.

Con un sistema de riego instalado, se evitará en gran medida tener que arrastrar una manguera por todo el jardín, o cuestiones preguntarse si ha regado demasiado o demasiado poco, ni que preocuparse de regar el césped cuando esté fuera de la propiedad.

Actualmente, se cuenta con productos que se centran en la calidad y la eficacia para hacer crecer jardines sanos y sostenibles a la vez que emplean menos agua que nunca, objetivo defendido siempre por esta empresa.

El propio cliente o la empresa podrán programar estos automatismos para el correcto mantenimiento del jardín.

Los elementos a utilizar en jardines con este tipo de sistemas:

- Programadores
- Turbinas
- Difusores
- Sensores
- Toberas
- Válvulas

❖ Jardín para alérgicos

Porque todas las personas tienen derecho a disfrutar de su propiedad, las personas que tienen alergias a ciertos tipos de plantas o herbáceos pueden tener también la posibilidad de aprovechar su entorno rodeado de naturaleza. Para ello la empresa hará una entrevista individual con el cliente e intentará analizar qué árboles, plantas y herbáceos instalar en el jardín del cliente como producto sustitutivo a aquéllas que son perjudiciales para la salud de éste.

Por otro lado, la empresa estará al tanto de posibles épocas en las que las plantas empiezan a soltar esporas, ya que son las épocas de máxima proliferación y donde más casos de alergia se registran.

Con la proliferación de personas alérgicas al polen, y a otras sustancias del entorno de la jardinería, habrá que prestar especial atención a tiempo real de lo que ocurre en los lugares en los que la empresa ofrece sus servicios, así como los clientes declarados alérgicos. Esto se conseguirá con la ayuda de seguimiento de noticias en los principales medios de comunicación, ferias del sector, anuncios en blogs de viveros y jardinería, así como lectura de proyectos y propuestas del Centro de Biología Molecular (CBM-CSIC) ubicado en Canto Blanco (Madrid).

❖ Sistemas iluminación en jardines

En verano el jardín o la terraza se convierten en uno de los espacios más visitados de la casa, sobre todo, en las noches veraniegas. La mejor forma de hacerlo es contar con un sistema de iluminación adecuado y barato.

- Usar luces con sensores de oscuridad y movimiento, llamados de encendido automático.
- El sistema que mejor funciona es el de carga solar, que reduce el consumo de electricidad. Ilumina aproximadamente 4 m² y dura unas 10 horas.
- Instalar varios interruptores de luz para poder elegir cuál encender según el ambiente que se desee.
- Elegir focos con sistema LED. Duran más y son más económicos que los incandescentes o los de toda la vida. Con ellos se consigue ahorrar no solo energía, sino también dinero.

❖ Jardín con control remoto

No sólo se ofrecerá la posibilidad de integrar un sistema de riego automático en la parcela del cliente, sino además se pueden integrar sistemas de iluminación y controlar todos ellos a tiempo real y desde cualquier lugar sin tener que desplazarse a la ubicación de la propiedad.

Para ello la empresa integrará las funcionalidades de control de riego y control de la luminosidad gracias a un equipo de conexión inalámbrico, en los mejores casos será 3G y pudiendo optar a la tecnología más puntera como es el acceso inalámbrico 4G.

Con esto el cliente (o la empresa en los casos en los que el cliente lo solicite) podrá realizar los cambios necesarios desde su PC, Smartphone, Tablet con toda comodidad y sin mayores preocupaciones.

- ❖ Diseño y asesoramiento para espacios exteriores en viviendas: terrazas, áticos, balcones...

Como ya se ha mencionado anteriormente, esta sería otra línea de servicio a ofrecer por la empresa. No está muy clara su acogida en el mercado, pero sí que es una diferenciación con el resto de empresas del sector de la jardinería, allí donde éstas no entran y donde empresas del sector de la decoración interior no llegan por conocimientos tan técnicos ni experiencia con diseño de jardines.

La empresa ofrecerá un servicio similar al del diseño de jardines, pero éste será más simple y fácil de lograr debido a la menor cantidad de variantes. El trato con el cliente será fundamental a la hora de llevar a cabo este servicio.

Futuros productos y servicios

Por otro lado, esta empresa pequeña tiene como objetivo llegar poco a poco a clientes con mayor poder adquisitivo, así como a mayores encargos. Ésta será una de las tareas más difíciles durante la etapa de crecimiento de la empresa, pero ha de ser una meta y una motivación para poder seguir compitiendo en calidad, atención y precios con el resto de competidores del mismo tamaño.

Por ese motivo, el objetivo a corto plazo serán clientes con propiedades en los cuales diseñar, remodelar o mantener jardines. No obstante, el siguiente paso será el llegar a clientes o grupos de clientes más poderosos, como pueden ser urbanizaciones de vecinos, mantenimiento de grandes jardines públicos...

Estos últimos objetivos serán inalcanzables en la primera etapa de la empresa, pero han de ser unos objetivos a largo plazo. Para ello la empresa ya tendrá los pasos a seguir para poder conseguir la prestación de servicios a grandes urbanizaciones, y jardines públicos. Ver el capítulo Plan de Operaciones para más detalle en los procesos a seguir.

7.7 PRECIO

Las tarifas de los diferentes servicios que se ofrecen desde la empresa dependerán en cada caso de las características del proyecto o servicio a realizar. La realización de presupuestos personalizados y ajustados a las necesidades y requisitos de cada cliente es una de las apuestas de la empresa.

En todo caso, los presupuestos en este tipo de empresas se realizan estableciendo un coste hora, dependiendo del servicio, y siempre basándose en la base de precios del sector, para tenerlo como guía y no prestar servicios por debajo del umbral donde haya ganancias, ni por encima del resto de tarifas que ofrecen empresas de la competencia, con el objetivo de no perder clientes potenciales.

En la siguiente figura se muestran las tarifas de precios según el servicio a realizar, que la empresa utilizará como base a la hora de establecer el presupuesto, junto el coste de los consumibles, gasto en combustible etc.

SERVICIO-PRODUCTO	€/HORA
DISEÑO DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	25
EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE PAISAJISMO	22
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	18
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	18
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	18
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0

Elaboración propia. Fuente: Página Web Base Paisajismo (2013)

Nota: todos los precios son sin IVA

Esto ha de servir de guía para realizar los presupuestos de los servicios de la empresa. Se ha de tener en mente que la empresa ha de obtener beneficios del trabajo de su personal (al menos se pedirá un 40% más de lo que a la empresa le cuesta esa hora de trabajo para cada trabajador), así como una amortización del uso de maquinaria y herramientas de trabajo, y por supuesto, la introducción en el presupuesto de los consumibles, combustible empleado, y materiales finales que se usan en la obra o que el cliente pide como decorativo para su jardín. A estos materiales se les sacará de beneficio la diferencia entre el Precio de Venta al Público (PVP) y el precio de adquisición a los grandes fabricantes/distribuidores del producto en cuestión, que normalmente dejan un 30-45% de márgenes para las empresas que ofertan directamente al consumidor final.

Es muy importante conocer que en este sector el 60-80% del presupuesto es debido directamente al coste de la mano de obra. También este porcentaje depende del tipo de servicio, por ejemplo para tareas de diseño y ejecución de jardines este porcentaje está en torno al 60%, mientras que para las tareas de mantenimiento, el coste de la mano de obra supone casi el 80% del total del presupuesto.

La empresa optará por una estrategia comercial de ofrecer precios menores que las empresas potencialmente competidoras directas. Al realizar varios tipos de servicios y dependiendo del cliente en concreto, el presupuesto de una a otra empresa variará por diversas circunstancias. Para realizar una comparación más sencilla y objetiva, estudiaremos los precios de las tarifas que ofrecen cada una de las empresas competidoras anteriormente citadas:

Tabla 10. Comparativa de tarifas de mantenimiento

EMPRESA	PRECIO (€/h)
Un jardín para mí	22
Casla	22
Hispania Verde	18
Jardinería Niza	20
Jardines Secretos	24
Bellis Garden	18

Nota: todos los precios son sin IVA

Nota: Las tarifas se han preguntado por teléfono, llamando directamente a la empresa en cuestión y preguntando por las tarifas de precios de las tareas de mantenimiento y conservación de jardines. En el caso de la Jardinería Niza, se ha contactado con ellos a

través de la página web www.habitissimo.es, pidiendo presupuesto para tareas de mantenimiento.

Con esta tarifa de precios, la empresa intentará ofrecer un servicio de jardinería con un precio por debajo al que ofrecen el resto de empresas potencialmente competidoras.

7.8 LUGAR (PLACE)

Los canales de distribución en el mundo del paisajismo y la jardinería están tendiendo a un centro de distribución único en el que poder encontrar todos los productos para cubrir las necesidades de demanda de los profesionales y clientes particulares del sector. Estos centros de distribución son por lo general grandes proveedores, como es el caso de los viveros, donde se pueden encontrar todas las semillas, abonos, plantas ornamentales y resto de herbáceos de manera rápida y sencilla.

Los canales de distribución directos al cliente final no representan un punto clave en este sector en concreto. Cada una de las categorías de proveedores, comercializadores y distribuidores descritos en el apartado anterior utiliza uno o varios canales de distribución, pues algunos aparte de venta y distribución en el propio centro también ofrecen servicio de distribución a domicilio.

Otra forma de distribución es Internet, que aunque en este sector el crecimiento de la distribución por esta vía sea lento y ésta no sea la mayor fuente de comercialización, hay una gran cantidad de páginas web relacionadas con el sector que permiten la adquisición online de productos del mundo de la jardinería.

Cada uno de los grupos más representativos del sector del paisajismo y jardinería utilizan unos medios de distribución u otros. Por ejemplo, los arquitectos y paisajistas trabajan bajo pedido personalizado del cliente (Engineering to Order: ETO), es decir, reciben a sus clientes en sus estudios o en el domicilio del cliente para estudiar su petición.

Por el contrario, las filiales de las grandes constructoras suelen utilizar el recurso del concurso público para obtener así contratos de diseño, instalación y/o mantenimiento.

En cuanto a los centros de jardinería, éstos utilizan medianas y grandes superficies como punto de venta directo al cliente final, ya sea a personal profesional o a clientes particulares, y crecientemente incorporan pedidos telefónicos y por internet.

Por otro lado, las empresas de distribución no específicas utilizan, al igual que los Garden Centers, tanto venta directa en grandes superficies como venta por Internet y pedidos telefónicos. Son este tipo de empresas las que están experimentando un incremento de ventas de productos del mundo de la jardinería.

Por último, y siendo el punto más importante pues la empresa pertenece a esta categoría, las pequeñas y medianas empresas de este sector suelen utilizar una guía de directorios de servicios de profesionales o incluso una pequeña red comercial, en algunos casos,

para poder llegar al cliente final. Estas empresas suelen contar con oficinas y despachos del estilo de los arquitectos y paisajistas, pudiendo realizar por tanto proyectos específicos para el cliente una parte en las propias oficinas y otra en el domicilio del cliente particular, según proceda.

En este caso, la empresa utilizará su local como principal punto de atención al cliente, aunque en la gran mayoría de los casos exista un desplazamiento al jardín o espacio del cliente. Los recursos de internet también serán clave y facilitarán al cliente el tener que desplazarse cuando la acción no requiera de la presencia especial de personal de la empresa. Por lo tanto, la empresa intentará compaginar la consecución de sus servicios entre el local y el desplazamiento al lugar de la prestación del servicio, siendo este último fundamental para realizar las tareas con la calidad adecuada y para lograr una mayor cercanía con el cliente, logrando así cubrir todas sus necesidades.

7.9 PROMOCIÓN

En este apartado se hará un estudio de las principales formas de promoción que utilizan las empresas del sector del paisajismo y la jardinería y, tras este análisis, se mostrarán las vías que utilizará la empresa para promocionarse y darse a conocer.

La comunicación juega un papel fundamental a la hora de promocionarse, y tiene mayor importancia en las primeras etapas del comienzo de una empresa, por lo que en este caso habrá que mostrar una especial atención a la actividad publicitaria de la empresa.

A priori, hay cuatro medios de comunicación a través de los cuales se puede dar a conocer la empresa:

- El propio punto de venta (oficinas/local de la empresa)
- Internet
- Ferias
- Revistas del sector

También las empresas podrían promocionarse en radio, canales locales de televisión... pero esto supone un elevado coste imposible de asumir para las pequeñas y medianas empresas del sector.

En este apartado también se incluiría el medio de comunicación más efectivo en el sector del paisajismo y jardinería “el boca a boca” entre clientes ,a los que se les ha dado un servicio, que recomiendan la empresa a posibles clientes potenciales. Al ser una empresa que parte desde el inicio se estudiarán los cuatro canales de comunicación anteriormente citados.

1. Punto de venta

La comunicación en el propio punto de venta para cualquier empresa es fundamental. Si existe la posibilidad, el punto de venta ha de estar colocado preferentemente en una zona de tránsito para que se vea el local. La accesibilidad a éste ha de ser buena, se debe

tener una buena iluminación y aclimatación en el local así como una ordenación de los productos en éste y rápida visibilidad de los servicios que ésta ofrece. En este caso se ha optado por el alquiler de un local que cumple todas estas características. Para más detalle, ver capítulo de Plan de Operaciones donde se analiza la situación del local y sus características.

La atención ha de ser rápida y eficaz, así como el servicio al cliente debe ser personalizado, transparente y mostrando siempre una escucha activa, una empatía y cercanía para poder así entender mejor las necesidades que tiene el cliente para que la atención sea más eficiente. Con todos estos factores empresa se dará a conocer desde el propio punto de venta.

2. Internet

En general, internet es el medio de comunicación alternativo a televisión, radio y prensa con mayor impacto. Sus características singulares hacen de Internet un medio especial para la divulgación y publicidad de las empresas.

En concreto, existen alrededor de unas 730 páginas web españolas relacionadas directamente en el sector del paisajismo y jardinería, y aunque el crecimiento en Internet sea lento, éste permite entre otras cosas, la petición de servicios especializados para clientes y la compra online de productos de jardinería.

En particular, las páginas web del sector más visitadas son las siguientes:

- Infojardín



Figura 34. Página Web Infojardín

Es la página web líder del sector de la jardinería, por volumen de información, por volumen de usuarios registrados y por las altas cotas de crecimiento. Posee más de 5 millones de páginas visitadas por sus miles de usuarios.

Como se observa, en la web se encuentra toda clase de información sobre jardinería: diseño, mantenimientos, productos, proveedores, consejos, foros y chat con profesionales y aficionados, compra-venta de maquinaria, compra online...

- Agroterra

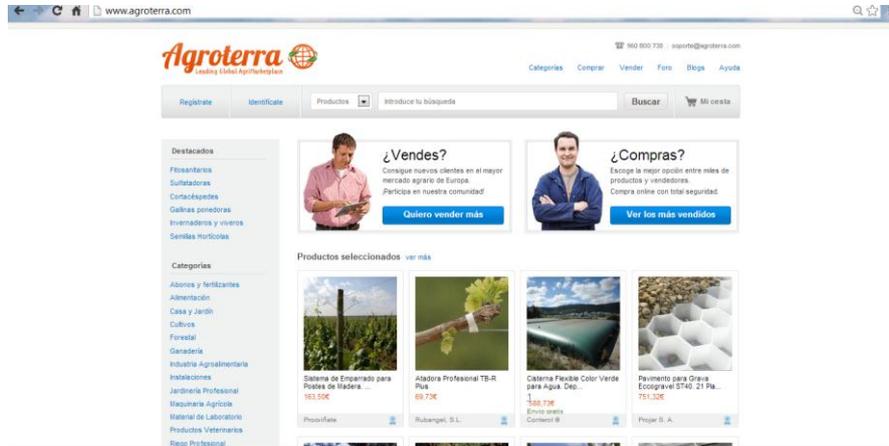


Figura 35. Página Web Agroterra

Es considerada la segunda página web más visitada del sector (por detrás de Infojardín).

Tiene un perfil más técnico que la página web anterior y su temática está más orientada a la agricultura y maquinaria, aunque también tiene apartados para el cuidado y mantenimiento de jardines, así como apartado de consejos e información sobre cursos y centros de jardinería y diseño. Esta página destaca además por su actividad en la compra-venta de maquinaria agrícola.

- Consulta Plantas



Figura 36. Página Web Consulta Plantas

Es la tercera página web del sector más visitada, con unas 21.000 visitas mensuales. La información de esta página web se centra, sobre todo, en los consejos para el

mantenimiento de los jardines. Se trata de una página muy dinámica en cuanto a la participación del usuario y al intercambio de opiniones, fomentado por su foro online.

Un punto diferenciador con las anteriores páginas web es que en ésta se contempla de forma específica la posibilidad de ofrecer consejos para conservar las terrazas.

- Mundo Jardinería



Figura 37. Página Web Mundo Jardinería

Este portal de jardinería es una web de jardineros y empresas jardinerías. Sirve de apoyo en la búsqueda de jardineros, podadores, paisajistas, proveedores y productos para el cuidado y mantenimiento de espacios verdes y jardines.

Presenta una amplia oferta de empresas y de artículos del sector. Contiene un catálogo online en el que hay una oferta extensa de productos. También tiene un apartado donde realizar preguntas, así como la posibilidad de ver las preguntas que realizan otros usuarios con sus respectivas respuestas y un apartado de preguntas más frecuentes, resueltas por expertos del sector. Esto último es muy útil para la resolución de dudas concretas, consejos o incluso de la difusión de nuevas noticias, como pueden ser nuevas tendencias o nuevos productos en el mercado.

3. Ferías

Las ferias son un punto de encuentro para todos los agentes económicos del mundo del paisajismo y la jardinería: empresas, clientes y proveedores del sector.

En las ferias se combina la experiencia, las tendencias y las tecnologías novedosas utilizadas en el sector. Suelen ser periódicas y se pueden encontrar a lo largo de todo el territorio español, estando las más famosas en Madrid, Valencia y Barcelona.

Tienen también gran importancia las ferias europeas y ferias en los países donde el sector del paisajismo y jardinería van un paso por delante, como por ejemplo las ferias en los países escandinavos, en el Reino Unido y en Alemania.

Son en dichas ferias donde se recogen las tendencias tanto en el diseño como en la tecnología, sirviendo como base para la siguiente temporada en el ámbito nacional.

Entre las ferias celebradas en España destacan:

- Iberflora

Iberflora de Valencia (2013), tuvo lugar este año nuevamente en las instalaciones del recinto ferial de la Feria de Valencia, en donde celebrará su cuadragésima segunda edición, siendo esta feria una de las más importantes del sector de cuantas se celebran en nuestro país.

Iberflora de Valencia, es una feria con un perfil de asistentes marcadamente profesional, en la cual se nos mostrarán las últimas novedades, tendencias e innovaciones en el mundo de la jardinería, puesto que en esta feria se dan cita los mejores profesionales y empresas del sector, ya no sólo por las novedades que se observan sino por los contactos que se generaran, aspecto muy importante para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, como es este caso.

Son tres días de feria para hacer negocios con empresas, proveedores, y clientes del sector, ahorrando tiempo y dinero en visitas y generando un buen ambiente entre las partes. Es una cita ineludible para quienes quieran consolidarse en el mercado.

De esta manera Iberflora permite a las empresas mostrar productos y servicios a un público profesional receptivo e interesado en las novedades del mercado. Además, durante la edición a celebrar este año se reúnen 3 ferias en una: Iberflora, Eurobrico y Agroinvest. Una oportunidad para rentabilizar tiempo, dinero y potenciar las sinergias y el contacto entre los agentes económicos del sector.

- Saver

Saver es el salón de la Maquinaria y Complementos para Jardines, Bosques y otras Áreas Verdes. La octava edición de esta feria será desde 27/10/2013 hasta 30/10/2013, en el Ifema de Madrid.

Las siete ediciones anteriores de Saver confirman a esta muestra como una de las más importantes ferias del sector, identificándose con el sector profesional, pero también, con una interesante implantación entre los aficionados.

Nuestro país, en lo relacionado con este tipo labores, muestra más un carácter forestal y no tanto relacionado con los jardines y áreas verdes, obligado en cierta manera por el tipo de clima y el tan especial régimen hídrico que posee nuestro territorio. Países como Alemania, Francia o Inglaterra destacarían por una fuerte presencia de fabricantes y usuarios de este tipo de maquinaria mientras, en nuestro país, parece que el

conocimiento e interés por este sector aumenta en relación con el crecimiento del número de jardines, mantenimientos municipales, pequeños trabajos forestales en el medio rural, etc.

Las novedades presentadas en el salón parecen venir a sobreponerse a un año en el que el mercado ha venido vigilando el parón de la construcción, el difícil año hidrológico o, últimamente, las dificultades en la gestión de capital que están afectando por igual usuarios profesionales como aficionados, a la hora de las ventas.

Es evidente que los fabricantes y comercializadores de los productos, máquinas y herramientas del sector están centrando cada vez más sus esfuerzos en el diseño de innovaciones que sean capaces de mejorar la calidad existente, además de ser más seguros e intuitivos a la hora de su uso. También se está haciendo cada vez más un esfuerzo por mejorar en términos de eficiencia e esos productos, mejorando así la calidad medioambiental y la sostenibilidad en su uso, sin disminuir en absoluto la productividad, tanto a nivel profesional como a nivel de usuario.

Por ello, la asistencia a este tipo de ferias como es la feria Saver, es una acción muy importante para la adquisición de nuevas ideas, productos y servicios para la posterior puesta en escena de cara al cliente.

- Floralia: Exposición Internacional de Plantas Ornamentales y Flores

Se trata de la mayor muestra de flores y plantas ornamentales del mundo. Es quinquenal e itinerante, cada edición se celebra en una de las cinco ciudades elegidas para este propósito: Valencia, Gante, Nantes, Budapest y Génova.

La ciudad de Gante, en Bélgica, fue la primera en acoger esta feria en 1809, bajo auspicios de la Familia Real Belga. En el año 2007 se celebró en Valencia, y contó con una superficie de 50.000 m², 305 expositores y se esperan 11.300 visitas, aproximadamente. El recinto que la acoge, Feria Valencia, es uno de los más importantes de toda Europa, y los elementos vegetales a exponer van enmarcados en espacios y jardines especialmente diseñados para la ocasión.

La feria se divide en tres espacios principales: uno dedicado a la exposición internacional, otro a la exposición de lo último en arte floral y una zona dedicada a la venta al público.

En este contexto se celebraron una serie de actividades paralelas, para disfrute, aprendizaje y concienciación de los visitantes:

- Floristerías, escuelas, y asociaciones florales, participarán en la Exposición de Arte Floral que muestra las últimas tendencias en este terreno, se exhiben aquí los diseños más vanguardistas.
- 25 miembros de la Asociación de Amigos de las Plantas de Valencia, participaron en el Concurso de Composiciones de Plantas Naturales.
- Talleres teórico-prácticos, con el objetivo de sensibilizar sobre el cuidado de las plantas y flores, sobre sistemas de crecimiento, introduciéndose también en la técnica de la composición floral.

Esta feria tiene una elevada importancia para las más grandes empresas y aquellas que tienen buenos presupuestos en viajes para poder hacer factible la asistencia a ella. Desde el punto de vista de esta empresa, sólo mencionarla y conocer de su existencia, pero a priori es impensable que la empresa tenga presupuesto para viajar internacionalmente para la participación en la feria.

- Feria de jardinería (Aranjuez)

Esta feria es celebrada anualmente en los Jardines Reales del Palacio de Aranjuez. Suele darse en el periodo primaveral, donde los jardines muestran su mayor belleza. Cuenta con gran presencia de empresas del sector de todo el ámbito nacional, aunque con mayor presencia de empresas de la Comunidad de Madrid. La superficie de exposición es de aproximadamente de 2.400 m², en los que se dan cita multitud de aficionados y profesionales del sector.

Normalmente la feria tiene lugar en la primavera, época en la que los jardines del Palacio de Aranjuez reflejan su belleza en su estado más álgido. Con una trayectoria histórica paralela al jardín y el paisaje, no podía haber mejor lugar que Aranjuez para celebrar un evento de estas características.

Será importante para la empresa la asistencia a esta feria en la primavera que viene, ya que es una oportunidad única para darse a conocer en el sector y en la región en la que la empresa ofrecerá sus servicios.

4. Revistas sectoriales

La comunicación en prensa es prácticamente despreciable con respecto a la comunicación en las revistas sectoriales, aunque sí que tienen cierto peso los anuncios en la prensa local de empresas medianas y pequeñas del sector.

En estas revistas del mundo del paisajismo y jardinería, que suelen ser estacionales, se exponen las últimas tendencias en la jardinería, nuevos productos, consejos sobre el diseño y mantenimiento del jardín, entrevistas a expertos en el sector, listado de los mejores proveedores...

Estas revistas van dirigidas tanto a profesionales del sector como a clientes particulares y aficionados del mundo de la jardinería. Hay revistas que tienen una gran tirada y un público seguidor que sigue de cerca las novedades que se publican. No sólo las revistas del sector son de carácter nacional, sino que también se venden en España otras revistas procedentes del extranjero, en mayor medida procedentes de Reino Unido y de Estados Unidos, pudiendo así consultar las tendencias y últimas novedades del sector.

Dentro de las revistas de ámbito nacional del sector destacan:

- Tecnogarden:



Figura 38. Revista Tecnogarden

Revista profesional enfocada a grandes superficies, viveros, centros de bricolaje y garden centers.

La revista Tecnogarden presenta una tirada de 5.000 ejemplares en el ámbito nacional.

ANUNCIANTES

Los anunciantes que ofrecen sus productos y servicios en la revista Tecnogarden son, en general, fabricantes y distribuidores de:

- Abonos
- Tierras
- Fitosanitarios
- Herramientas
- Viveros
- Vehículos Industriales

PERFIL DEL LECTOR

El público lector de esta revista es muy variado: desde aficionados hasta propietarios, técnicos y jefes de compra de:

- Centros de Jardinería
- Grandes Superficies especializadas
- Floristerías
- Viveros
- Ferreterías

Se ha realizado un gráfico a partir del cual se pueden observar los pesos de cada uno de los grupos de lectores de la revista:

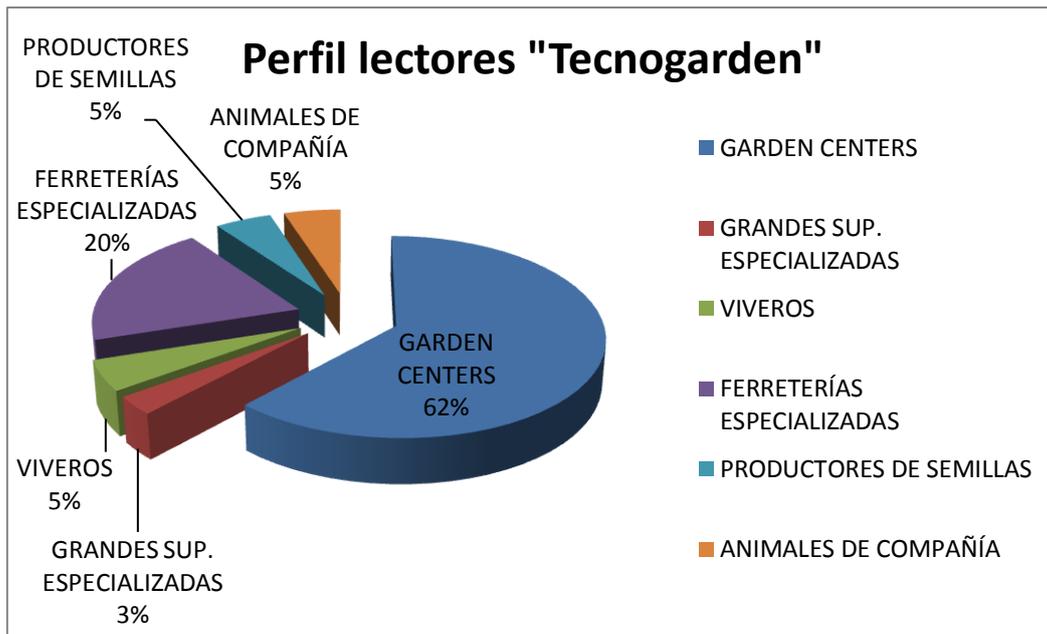


Figura 39. Perfil lectores Tecnogarden.

Fuente: Elaboración propia.

- Jardineros



Figura 40. Revista Jardineros

Jardineros es una revista profesional para empresas de jardinería, especializada en paisajismo y diseño y elaboración de jardines. Tiene una tirada en el ámbito nacional de unos 3.300 ejemplares. Sus lectores son más especializados que los lectores de la revista Tecnogarden, aunque también hay aficionados al sector que comparten lectura en esta revista.

ANUNCIANTES

Los anunciantes que ofrecen sus productos y servicios en la revista Jardineros suelen ser fabricantes y distribuidores de:

- Maquinaria para Jardinería

- Abonos
- Herramientas profesionales

PERFIL DEL LECTOR

Como se ha mencionado antes, Jardineros es una revista de carácter más profesional y más especializada, dirigida a propietarios y técnicos de pequeñas y medianas empresas de servicios de jardinería, siendo los servicios más detallados la construcción y mantenimiento de espacios verdes y jardines.

El perfil de sus lectores es el siguiente:

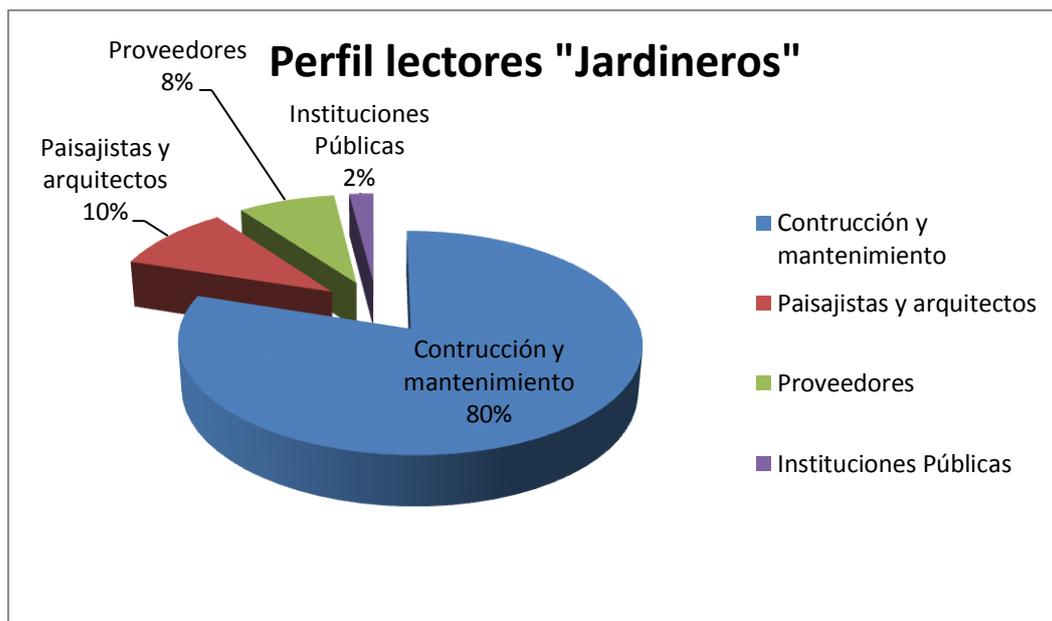


Figura 41. Perfil lector Jardineros

Como se puede observar en el gráfico, el 80% de los lectores de la revista Jardineros son propietarios y técnicos de pequeñas y medianas empresas de servicios de jardinería, donde se ofertan tareas como la construcción y/o el mantenimiento de jardines.

- Revista digital:

Esta revista digital se caracteriza por involucrarse en el paisajismo sostenible. Es un punto de encuentro para paisajistas, jardineros y toda aquella persona interesada y aficionada al mundo de la jardinería y el paisajismo.

Contiene las últimas noticias del sector y la actualidad profesional de éste. Además incluye siete foros temáticos para mantenerse en contacto y hablar de paisajismo y jardinería profesional.

En la imagen que sigue, se observa la presentación de esta revista digital, muy útil para las pequeñas y medianas empresas del sector pero también para aquellos aficionados y seguidores de las novedades y tendencias en jardinería.



Figura 42. Página Web revista Jardinería y paisajismo

- Revista Verde es Vida



Figura 43. Revista Verde es Vida

Es la revista de jardinería de mayor difusión en España. Está editada por la Asociación Española de Centros de Jardinería (AECJ), explicada anteriormente en el apartado de asociaciones del sector. Además, esta revista cuenta con acceso online, en la que cualquier persona puede acceder al último número de la revista Verde es Vida, registrándose gratuitamente en la misma web.

La página web de la revista tiene el siguiente formato:



Figura 44. Página Web Verde es Vida

La revista Verde es Vida en formato papel tiene una tirada de 170.000 ejemplares. Se trata de una publicación que trata todos los temas informativos y técnicos sobre el mundo de la jardinería y de las plantas. Distribuye también gratuitamente a 120 Centros de Jardinería. Sus anunciantes y patrocinadores son sobre todo empresas adheridas a la Asociación Española de Centros de Jardinería (AECJ), así como fabricantes y distribuidores de: Maquinaria y herramientas de Jardinería, abonos, semillas...

El perfil del lector de esta revista es más de aficionado que de profesional. Los aficionados a la jardinería presentan aproximadamente el 93% del total de los lectores de la revista.

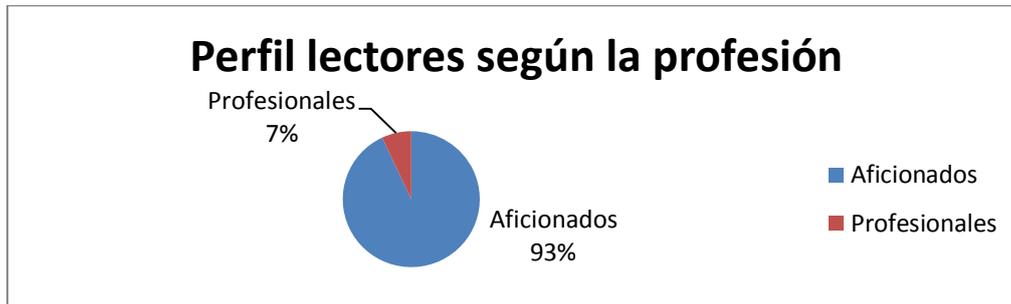


Figura 45. Perfil lector según profesión

Elaboración propia: Fuente: Revista Verde es Vida.

También es importante remarcar que dos tercios de los lectores son mujeres (mujeres 66%; hombres 33%), y que las proporciones de las edades del lector son las siguientes: de 25 a 35 (31%), de 36 a 45 (27%), más de 46 (39%).

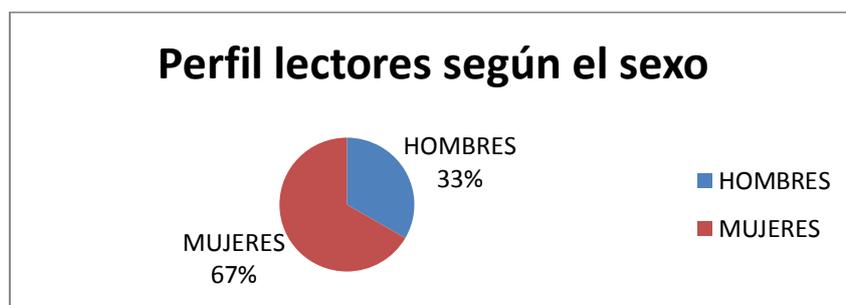


Figura 46. Perfil lector según sexo

Elaboración propia: Fuente: Revista Verde es Vida.

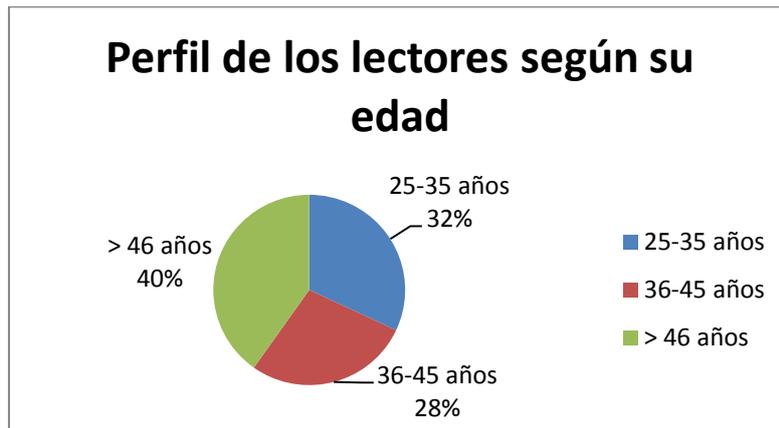


Figura 47. Perfil lector según edad

Elaboración propia: Fuente: Revista Verde es Vida.

Como conclusión, estos datos resultan atractivos para conocer mejor el perfil del lector, siendo éste por regla general, una mujer aficionada joven, con gusto en la decoración tanto interior como exterior de zonas verdes y de jardines.

Por otro lado, se conoce que gracias al reparto de esta revista en los centros de jardinería adheridos a la asociación, las visitas por parte de los clientes aumentan hasta ir de 4 a 6 veces (19%) y visitar el centro unas 10 veces (en un 19%), teniendo este reparto y difusión de la revista un impacto positivo en dichos centros de jardinería.

- Mi Jardín



Figura 48. Revista Mi Jardín

La revista Mi Jardín es otra de las revista líderes en el mundo de la jardinería, tanto para profesionales como aficionados, y una fuente variedad de ideas de paisajismo, árboles, plantas y consejos del mundo de la jardinería.

Mi Jardín es una revista integral de jardinería, donde se pueden encontrar artículos en los que se abarcan técnicas y recomendaciones de paisajismo, en jardines de todos los tamaños y entornos, así como mobiliario y propuestas de decoración, cuidado de plantas de exterior e interior, flores, huerto, terrazas...

La revista ofrece las mejores soluciones y trucos de jardinería para cada estación del año, clima y estilo: qué, cuándo y dónde plantar, herramientas, sistemas de riego, control fitosanitario, abonos, consejos de compra...

En cuanto al perfil de la revista Mi Jardín está dirigido a los más activos y entusiastas de la jardinería: los que quieren conocer las técnicas más eficaces y los productos más innovadores, funcionales... y sobretodo, saber dónde y cómo conseguirlos. Su público es por tanto más aficionado que profesional, aunque esto no desmerece su lectura, pues es la primera revista de su especialidad al nivel de las mejores publicaciones europeas para los aficionados a las plantas y las flores.

A continuación se muestran algunos datos interesantes del perfil de los lectores de la revista: el 64 % de sus lectores son mujeres, el 36 % son jóvenes, entre 25 y 44 años. Los lectores de Mi Jardín suelen tener un alto poder adquisitivo, donde el 77 % son de clase media-alta. Además se sabe cómo curiosidad que el 19 % tiene formación universitaria.

Por otro lado, se procede a estudiar las revistas más destacadas del sector del paisajismo y la jardinería fuera de España, como pueden ser la revista "Garden Gate" o la revista "House and Garden". A continuación se describen y se dan los detalles de las líneas generales que ofrecen estas revistas:

- Garden Gate:

Es una revista de edición mensual dirigida principalmente a clientes particulares y aficionados del mundo de la jardinería. Procedente de Reino Unido, tiene una tirada de unos 15.500 ejemplares en el país anglosajón y además una difusión internacional de unos 14.800 ejemplares, con unos 40.600 lectores.



Figura 49. Revista Garden Gate

En la revista se ofrecen todo tipo de consejos sobre jardinería, las últimas noticias en el sector, así como un listado de productos y empresas de servicios del sector donde poder realizar comprar.

Se puede visitar la página web de la revista, en donde se ofrece la posibilidad de suscribirse durante un año por 20 dólares (alrededor de 15€), así como de suscribirse durante dos años por 30 (unos 22,5€) dólares.



Figura 50. Página Web Garden Gate Magazine

- House and Garden



Figura 51. Página Web Garden Gate Magazine

Esta revista tiene un perfil mixto de lectores y está dirigida por tanto a particulares y a profesionales del sector. Proviene del Reino Unido y está especializada en la decoración, tanto de exteriores como de interiores.

Tiene también una página web como se puede ver a continuación:



Figura 52. Página Web House and Garden

En la página podemos encontrar ofertas para subscribirse y poder adquirir las 12 mensualidades de la revista por 29 Libras (unos 33 euros).

Para el inicio, crecimiento y desarrollo de la empresa durante todas sus fases, y más concretamente en esta fase de iniciación, la publicidad de la empresa para poder empezar a captar clientes es una de las “Ps” más críticas.

Por ello se le dará una especial importancia, haciendo el mayor esfuerzo por llegar a los clientes potenciales, y siendo siempre conscientes de a qué tipo de público podrían interesar los productos y servicios de la empresa.

Para ello, se deben establecer unos objetivos corporativos de la imagen de la empresa, tales como:

- Tener, al menos, 42 clientes durante el primer año (ya definido en los objetivos comerciales)
- Cumplir siempre con la calidad demanda y satisfacer las necesidades del cliente.
- Ofrecer cada más servicio integral (diseño, instalación, mantenimiento y asesoramiento de un mismo jardín), personalizado según el cliente y de la forma más ecológica posible.
- Ofertar servicios personalizados, con calidad, y con las últimas tendencias y tecnologías.
- Tener una imagen de calidad, que dé garantías en todos los servicios, para que el cliente pueda disfrutar de su espacio en las mejores condiciones en cualquier época del año.

Marketing Directo

El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.

El marketing directo difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo, en el

punto de venta. Por el contrario, se envía directamente al consumidor. Algunas de las ventajas que se predicen del marketing directo son:

- Es un método rápido y económico de llegar al consumidor.
- Teóricamente, se dirige directamente a los potenciales clientes de un producto o servicio por lo que su efectividad es mayor que otros medios masivos.

Los cinco pasos principales son: - Introducción: tiene que ser con una sonrisa, entusiasmo y contacto visual. - Breve historia. - Producto en mano. - Cierre. - Resha (dos por uno, aunque en este tipo de empresas lo que se ofrecen son descuentos sobre el precio de los servicios y/o servicios de postventa).

Los recursos que la empresa usará para llevar a cabo el marketing directo serán los siguientes:

1. Correo electrónico (e-mailing)

La publicidad por correo electrónico (e-mailing) es un método de marketing directo que utiliza el correo electrónico como medio de comunicación comercial para enviar mensajes a una audiencia. En su sentido más amplio, todos correos electrónicos que se envían a clientes potenciales o actuales podrían ser considerados como e-mailing.

Los contras que tiene esta forma de marketing es que el remitente debe de estar autorizado por el destinatario para enviarle correos electrónicos, de lo contrario es considerado como correos basura (spam). Para poder conseguir las suscripciones voluntarias en la web de la empresa se creará un apartado de formularios por los cuales los clientes harán conocer a la empresa de su interés.

Para realizar un “e-mailing” efectivo, se creará una base de datos con la mayor cantidad posible de los nombres y correos electrónicos familiares/amigos/conocidos que los trabajadores de la empresa tienen y que sean calificados como posibles clientes potenciales. De esta forma, la empresa se dará a conocer en su entorno más cercano y de mayor confianza, elemento clave para empezar la aventura en el sector. La herramienta a utilizar para realizar esta base de datos será Access 2010.

Pero esto no será suficiente, la empresa deberá tener una base de datos mayor para poder llegar mejor a todos sus clientes potenciales. Para ello una posibilidad a estudiar es la de alquilar un servicio de base de datos. El objetivo de esto es poder llegar así al público potencial, que por sus características se buscará entre propietarios de chalets, búsqueda en asociaciones de vecinos de parcelas, así como búsqueda de personas de alto nivel adquisitivo, como son aquellas personas pertenecientes a colegios profesionales (colegios de ingenieros, médicos, notarios, farmacéuticos, arquitectos, abogados...) y que lleven más de 10 años ejerciendo, e incluso en agrupaciones de asociaciones de fincas y parcelas de elevado poder adquisitivo. Todos éstos son clientes potenciales por tener posibilidad de tener jardín propio y tener un alto nivel adquisitivo, condiciones que son óptimas para invertir su capital en este tipo de servicios de paisajismo y jardinería

2. Venta directa

Se entiende por venta directa o venta a domicilio la comercialización fuera de un establecimiento comercial de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora. Este último aspecto distingue a la venta directa de las denominadas ventas a distancia, en las que no llega a existir un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.

3. Presencia en ferias del sector:

Para darse a conocer en el sector del paisajismo y la jardinería, será muy importante la asistencia a las ferias de paisajismo y jardinería que se den, sobre todo, en la Comunidad de Madrid.

No obstante, también es importante asistir a la Feria de Iberflora de Valencia (41ª edición), que tendrá lugar en las instalaciones del recinto ferial de la Feria de Valencia, en Octubre de 2014, siendo esta feria una de las más importantes del sector de cuantas se celebran en nuestro país. La asistencia a esta feria tendrá un presupuesto aproximado de 250€ para que vaya uno de los socios 2 días en representación de la empresa.

Además de estas ferias del sector del paisajismo y la jardinería, se podrán asistir a otras ferias, como son las ferias de decoración.

Una de las ferias a destacar es Habitalia (Feria del Hogar). La feria tiene lugar en el recinto ferial Juan Carlos I de Madrid (Ifema de Madrid). En ella la empresa también puede darse a conocer en el sector de la decoración y el diseño.

Habitalia destacó en 2006 por registrar más de 40.000 asistentes. Esta feria de gran prestigio nacional, donde los asistentes tienen un alto poder adquisitivo (la feria está ambientada en un entorno de lujo). Tiene la ventaja que es en Madrid y los costes en desplazamiento de parte del personal son bajos.

El presupuesto para que vayan representantes de la empresa a las ferias de Madrid (incluyendo Habitalia) es de 25 € por día y por persona representando así la imagen de la empresa en la feria.

Las visitas a estos tipos de ferias ayudarán a la empresa a continuar aprendiendo y añadiendo nuevos elementos de exclusividad, diferenciación y singularidad, que puedan ayudar al posicionamiento de la empresa en el sector.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Entre los distintos medios de comunicación en los que la empresa podría conocer se elegirán: internet, redes sociales y prensa local. Los dos primeros no tienen apenas coste y sin embargo permiten abarcar a un gran público si se enfoca de la correcta forma.

INTERNET

La empresa puede empezar su andadura en Internet a través de la creación de una página web, un blog y tener presencia en las mayores redes sociales del mundo como puedan ser Facebook, Twitter y LinkedIn, para empezar a darse a conocer de una forma más rápida, eficaz y sin coste alguno para la empresa.

SITIO WEB

El sitio web de la empresa ya ha sido creado, a coste cero y ningún coste por mantenimiento de la página.

La página web de la empresa quedaría de la siguiente forma:

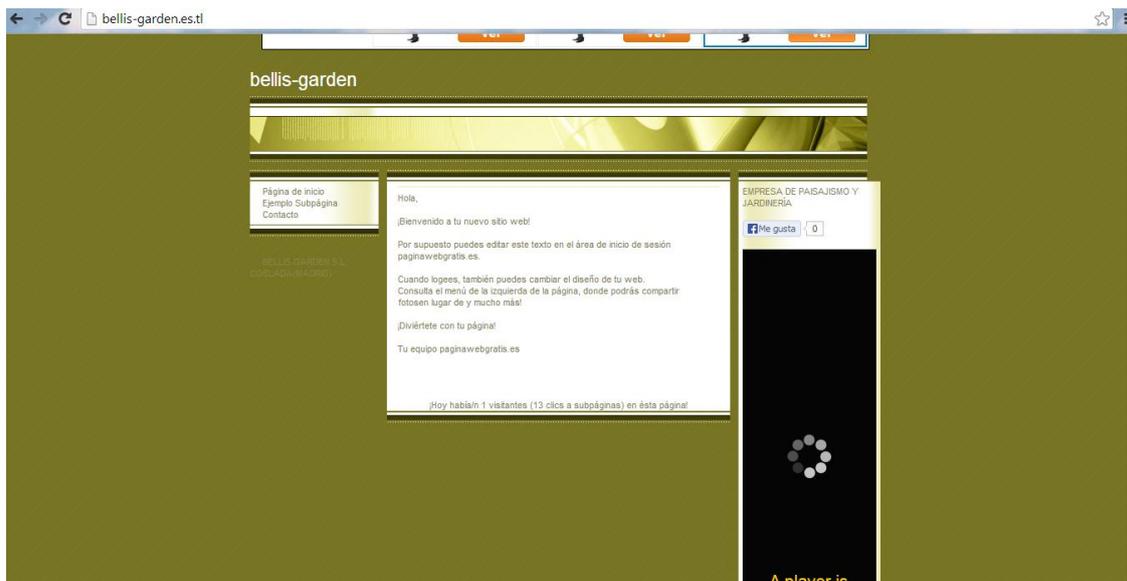


Figura 53. Página Web de Bellis Garden

El diseño no estaría totalmente completado, habría que realizar varios apartados donde poder poner una presentación de la empresa, proyectos y obras ya realizados (poner una foto de antes y el después para apreciar mejor el servicio realizado por la empresa, y vídeos), un pequeño foro donde poder debatir y resolver dudas, así como links a las redes sociales donde la empresa también está presente (Facebook, Twitter, LinkedIn) y links directos al blog de la empresa.

Así mismo, en la propia empresa también se dispondrá de un apartado donde clientes pueden realizar cuestiones o pedir presupuestos de una forma privada, en el apartado de contacto con la empresa. En la siguiente figura se puede apreciar una imagen de cómo quedaría el apartado para poder contactar con la empresa.

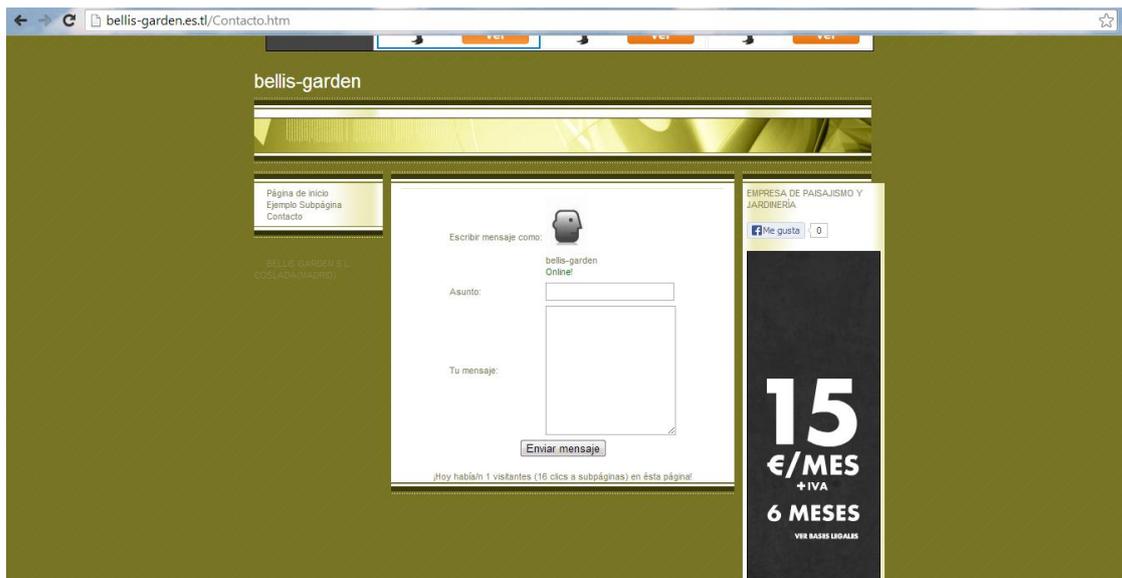


Figura 54. Página Web de la empresa. Apartado Contacto con la empresa

REDES SOCIALES

El marketing en redes sociales por su bajo coste y su gran impacto es una herramienta imprescindible hoy para promover un negocio, un servicio o un producto a través del internet.

Desde las páginas de Facebook o de Twitter podemos mantener informados, compartir opiniones y fomentar la relación con los usuarios permitiéndonos fortalecer nuestras relaciones.

Estas herramientas empezaron a cobrar vida no más de 10 años atrás. Las redes sociales permiten mantener una conexión con sus integrantes a través de una cuenta activa (perfil) en la cual el usuario coloca cierta información sobre su persona, gustos, aficiones políticas, religión e intereses; dando como resultado un banco de datos que se puede llegar a convertir en oro molido para cualquier empresa que busque adentrarse en las preferencias de sus clientes potenciales.

Hoy en día las Redes Sociales se han vuelto cada vez más indispensables en la vida del ser humano, consecuencia de que vivimos en un mundo globalizado en el que todo individuo debe estar actualizado sobre lo que sucede en el planeta. Gracias a redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, esta conexión entre varios individuos ha logrado maximizar la comunicación global.

Las redes sociales no sólo servirán para mantener el contacto personal que las caracteriza, sino que también sirven para establecer negocios, promoviendo la interacción entre consumidor y productor, así como productor-productor, de forma que ambas puedan conocer nuevas tendencias y por qué no, la creación de alianzas y

sinergias entre ellas que permitan un fortalecimiento corporativo, así como el de la imagen de las mismas.

Según un estudio realizado por la Universidad de Oldenburg en Alemania, el 60% de las empresas alemanas, están activas en Redes Sociales como Twitter (39%), Facebook (37%) YouTube (28%) y blogs corporativos (12%). Esto con el fin de mantener contacto directo con sus consumidores, que les permitan conocerlos de una forma más profunda, determinando de esta manera los ajustes requeridos a los productos o servicios que ofrecen; reforzando la imagen de que son empresas preocupadas por las necesidades de sus consumidores finales. Es por todo esto por lo que la empresa tendrá cuenta las citadas redes sociales desde el primer momento.

FACEBOOK

Es la red social más ponderosa actualmente, no sólo a nivel de usuario, sino a nivel publicitario de grandes marcas y eventos, así como presencia de miles de empresas de todos los sectores.

Los servicios de la empresa están enfocados directamente al cliente, con su mayor personalización y calidad de productos, por lo tanto es indispensable tener relación con ellos así como buscar clientes nuevos.

Más de mil millones de personas hacen clic en "Me gusta" e introducen comentarios una media de 3.200 millones de veces cada día. Si se tiene una sólida presencia en Facebook, la empresa forma parte de estas conversaciones y tendrá acceso al marketing de boca en boca más potente: las recomendaciones entre amigos y conocidos.

La empresa utilizará Facebook para establecer lazos con proveedores del sector, empresas de otros sectores con la intención de formar sinergias, así como con toda la cartera de clientes para realizar un seguimiento de éstos y, porque no, que sus contactos conozcan la empresa a través de esta red social.



Figura 55. Facebook Bellis Garden

TWITTER

Twitter ya es una de las más potentes herramientas de comunicación actualmente, enmarcada dentro de lo que se denomina “microblogging”. Dicho de otro modo, Twitter es un servicio gratuito que con crearte una cuenta puedes lanzar mensajes de hasta 140 caracteres para contar o compartir lo que tú quieras.

Las aplicaciones son numerosas pero principalmente se debe utilizar como un nuevo canal de comunicación entre la empresa y los clientes, ya sea como servicio de atención al cliente, para comunicar el lanzamiento de nuevos productos, promocionar ofertas puntuales o para conocer más sobre nuestros clientes con el fin de poder adaptar aún mejor nuestros productos y/o servicios para ellos.



Figura 56. Twitter de Bellis Garden

LINKEDIN

Linkedin será la tercera red social a utilizar por la empresa. Linkedin se está convirtiendo en la red social profesional más demandada y donde están apareciendo grandes oportunidades de negocio.

Las principales herramientas de Linkedin para promocionar a la empresa son: los perfiles empresa, los grupos temáticos, la sección de preguntas y respuestas, así como la sección de anuncios patrocinados.

Algunas de las ventajas que ofrece Linkedin para las empresas son:

- Permite acceder a información más detallada de potenciales empleados.
- Permite conocer otros datos de un candidato que no salen en su currículum vitae, y así tener más información para realizar los filtros correspondientes.
- Promueve el networking.
- Permite contactar con nuevos clientes y proveedores.
- Potencia el branding de la empresa.
- Ayuda a la gestión de la reputación online corporativa.
- Permite integrar funcionalidades de otras redes sociales, tales como Facebook o Twitter, donde la empresa ya tiene creadas sus cuentas.

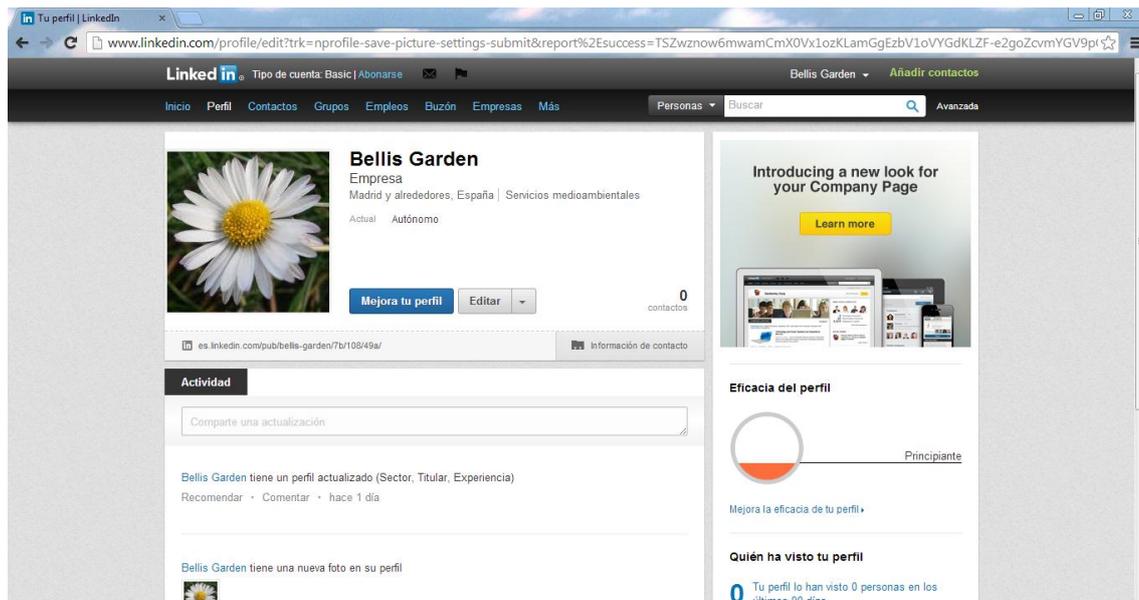


Figura 57. LinkedIn de Bellis Garden

Para realizar un buen uso de las redes sociales, la empresa seguirá los siguientes pasos:

1. Llegar a nuestros clientes así como buscar los clientes potenciales: intentar hacerse notar en la web con actualizaciones periódicas, curiosidades, trabajos realizados ofertas... con el objetivo de que cada día sigan nuevos usuarios a la empresa.
2. Relacionarse con los profesionales del sector. Estar al tanto de nuevas tendencias a través de Facebook y Twitter.
3. Punto de referencia: Compartir y generar información del sector para que el resto de profesionales, aficionados y clientes puedan acceder a ella. De esta manera la empresa aumentará su credibilidad de cara al público.
4. Escucha activa y monitorización: Hay que estar pendiente de lo que ocurre alrededor de la empresa y de lo que se dice de ésta. Esto se puede hacer mediante las notificaciones, así como a través de las menciones, tweets y retweets.
5. Comunicación con los clientes: A través de estas redes sociales se da la oportunidad de contestar casi instantáneamente a cualquier duda que nos pueda preguntar el cliente, o contestar lo antes posible a dudas, dar consejos y sugerencias...
6. Seguimiento de clientes y proveedores: en todas las redes será muy importante tener una gran cantidad y variedad de contactos. Lo que en Facebook son amigos, en Twitter serán seguidores.
7. Recompensa: a través de las redes sociales, la empresa también podrá informar a sus clientes de ofertas, promociones o productos nuevos. Las redes sociales serán un gran canal para lanzar una nueva campaña o nuevas promociones.

8. Fidelización de clientes: El contacto casi diario con nuestros clientes y seguidores generará una mayor transparencia en la imagen de la empresa, así como conseguir una mayor fidelización por parte de los seguidores.

BLOG

El objetivo del blog es ser transparente de cara al público e intuitivo, donde todo cliente puede acceder a la información básica de la empresa, sus objetivos y valores, sus servicios, las obras realizadas mediante fotos y vídeos...

El blog tendrá apartados similares a los que tiene la página web de la empresa, pero también se publicarán noticias de la empresa, noticias del sector, nuevas tendencias... teniendo el blog un formato más distendido que la página web.

En el blog se expondrá la imagen de la empresa, su eslogan y una serie de apartados describiendo todo lo anterior. Además se ofrecerán cuestionarios para valoración y mejora continua de la empresa, así como formularios de solicitud de presupuesto.

Otra de las claves de la página web ha de ser la formalización de un foro y un chat online para estar en contacto con los clientes, poder resolver sus dudas, asesorar, e incluso poder anticiparse a sus necesidades.

De esta forma, se creará un blog muy dinámico y útil, donde no sólo los socios de la empresa actualizan y escriben en el blog, sino que se le da la oportunidad al cliente de preguntar dudas, dar consejos propios, colgar fotos propias, realizar cuestionarios...

El blog deberá actualizarse periódicamente, añadiendo entradas semanales, actualizando nuevos productos o servicios, ofrecer las últimas tendencias en el sector y subir fotos y vídeos del antes y el después de obras realizadas por la empresa.

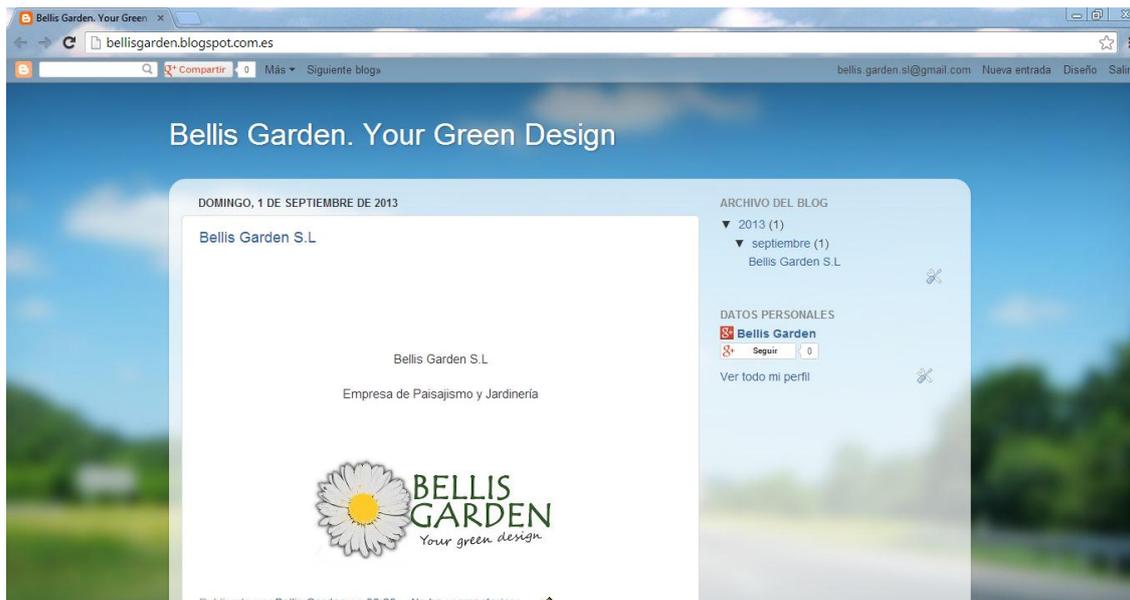


Figura 58. Blog de Bellis Garden

IMAGEN CORPORATIVA

El nombre de la empresa, como se ha podido comprobar a lo largo de este proyecto es “Bellis Garden”, y su eslogan será “Your Green Design”.

El nombre de la empresa está inspirado en una flor tan común como es la margarita, flor que crece de manera silvestre en el campo y está presente en la mayoría de los jardines. El nombre científico de la margarita es *Bellis Perennis*. En un principio se pensó en llamar también así a la empresa, pero a la vez también se le quiso poner un nombre de algo que llamara la atención rápido y se supiera a priori a qué sector pertenecía la empresa. Es por eso por lo que se decidió omitir *Perennis* en beneficio de *Garden*, dando así al nombre de la empresa el simbolismo de la palabra jardín para poder situarla rápidamente en el sector del paisajismo y la jardinería.

Por otro lado, se decidió establecer un eslogan para la empresa: “Your Green Design”. Una frase en inglés que resuma y amplíe algo más la primera impresión que el nombre de la empresa nos pudiera dar a priori. Con la palabra *Design* (Diseño) en el eslogan, no sólo caracterizamos a la empresa como una empresa común de jardinería, sino que también se le da la importancia al diseño de los jardines, así como una introducción al paisajismo que la empresa realiza.

No podía faltar la palabra *Green* (Verde) en el eslogan de la empresa. El verde tiene una fuerte afinidad con la naturaleza y nos conecta con ella. El verde, sinónimo de naturaleza, nos crea un sentimiento de confort y relajación, de calma y paz interior, que nos hace sentir equilibrados interiormente.

Pero no sólo se ha buscado un único significado al color verde para la definición del eslogan. La palabra inglesa *Green* también significa ecológico, uno de los pilares fundamentales sobre los que se sostienen los valores de la empresa.

El logotipo de la empresa será por tanto una margarita (*Bellis perennis*), su nombre será *Bellis Garden*, y su eslogan será “Your Green Design”. En conclusión, se han elegido tanto el nombre como el eslogan de la empresa de un modo que hiciera que una persona que ve el logotipo sitúe la rápidamente en el sector de paisajismo y jardinería. Se han elegido también palabras inglesas porque desde el punto de vista del marketing es más comercial, con una connotación internacional, moderna y fácil de recordar. A través del logotipo la empresa intenta transmitir modernidad, diseño, naturaleza, creatividad y vitalidad.

A continuación se muestra un gráfico del logotipo de la empresa en el que podemos ver gráficamente todo lo explicado anteriormente:



Figura 59. Logotipo de Bellis Garden

VIII. PLAN DE OPERACIONES

8.1 INTRODUCCIÓN

En el plan de operaciones se detallarán todos los servicios que la empresa realiza y cómo desarrolla todas las actividades previas y posteriores a la prestación de esos servicios.

Se partirá de un pequeño esquema del plan general de operaciones que la empresa ha de seguir, y se mostrará más en detalle los distintos procesos de prestación de los servicios que se ofrecen, procesos de compra que la empresa efectúa tanto para el inicio de la actividad (compra de maquinaria, inmobiliario, productos informáticos...) así como el aprovisionamiento de materiales (semillas, abonos... hasta maceteras y artículos de alto diseño).

A continuación se muestra el plan general a seguir por la empresa desde su creación.

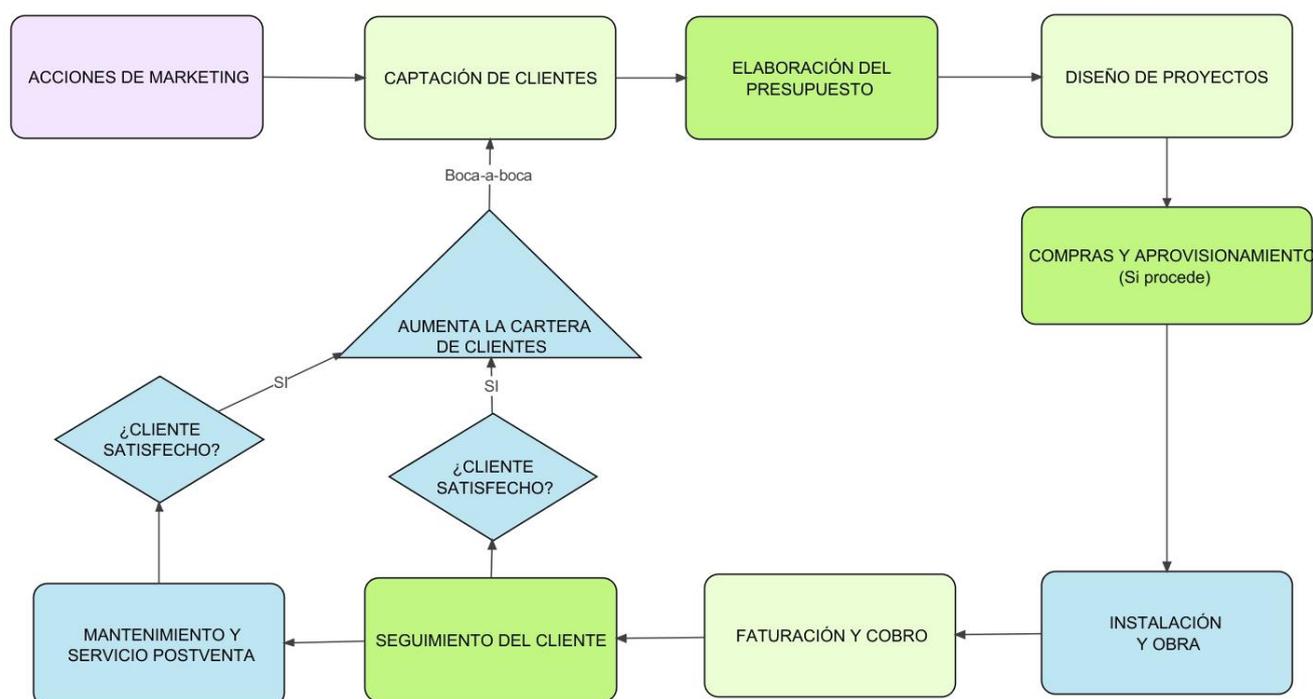


Figura 60. Plan General de Operaciones

En el capítulo de operaciones también se estudiarán la localización de la empresa, los procesos de compras y aprovisionamiento así como un análisis de los mejores proveedores a los que acudir, según cada tipo de producto a emplear.

8.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El local de la empresa estará situado en la glorieta primero de mayo nº3 del municipio de Coslada (Madrid), donde se realizarán los diseños de los proyectos de paisajismo, y donde se atienda personalmente a los clientes que acudan al local, ya sea para solicitar servicio o para recibir asesoramiento y consejos. También desde el local se gestionarán todos los pedidos a proveedores y el almacenamiento de productos y herramientas.

3. Se realiza una exhaustiva entrevista con el cliente para poder conocer mejor su idea y luego poder plasmarla de la mejor forma posible en el proyecto. Se estudiará todo detalle, la situación de cada uno de los elementos, los materiales a utilizar, los fines para los cuales el jardín ha sido pensado, y otras características como puedan ser el sistema de riego, la luminosidad...

4. La empresa planteará al cliente su opinión y asesoramiento acerca de la idea que el cliente tiene. La empresa tratará de incorporar a la idea del cliente la mayoría de sus productos estándar para conseguir, a través de medios que conoce perfectamente, un diseño exclusivo y a medida del cliente.

También se sugerirá al cliente productos y servicios más demandados por otros clientes así como se expondrán las últimas tendencias en jardinería si pudieran casar con la idea que tiene el cliente.

Además de la idea del cliente hay que preguntarle el plazo de tiempo para el que lo querría así como las horas en las que se pueda trabajar en su jardín para estudiar la disponibilidad y tratar de estudiar el plazo de tiempo en el que el proyecto estaría terminado.

5. Una vez con las ideas claras y bien estructuradas, se procederá a la elaboración del plano en tres dimensiones en la oficina de la empresa.

6. Se procederá a mostrar el plano al cliente. Esto puede hacerse mediante dos vías: el cliente va directamente a la oficina para visualizar el plano, o el plano es enviado al cliente mediante correo electrónico. La primera vía es la más idónea, pues se puede conocer directamente la opinión del cliente e incluso hacer determinados cambios en el proyecto en el mismo momento, lo cual hará que el proyecto pueda empezar cuanto antes.

Además se le pasará un presupuesto aproximado inicial con los materiales a utilizar, las horas estimadas de mano de obra, así como el tiempo estimado de duración del proyecto.

7. Una vez aprobado el plano de proyecto por el cliente, tanto en diseño, como en presupuesto y tiempo de duración, la empresa comienza la preparación del proyecto: búsqueda inmediata de los materiales y herramientas a utilizar y traslado al domicilio del cliente.

8. Tras finalizar la obra, la empresa se ofrecerá para seguir con el mantenimiento del jardín del cliente, así como para un asesoramiento continuo a través de la página web.

En el caso del mantenimiento del jardín, se tendrá ventaja con respecto a otras empresas del sector, pues si el cliente está satisfecho con el servicio ofrecido, tenderá a volver a llamar a la empresa dueña del proyecto. No sólo eso, sino que también la empresa conoce perfectamente el proyecto que ha sido realizado y por tanto será más fácil el cuidado, mantenimiento y la posible resolución de problemas en la obra.

9. Se pedirá permiso al cliente para poder colgar en la web las fotos de antes y después del trabajo de la empresa en el proyecto finalizado.

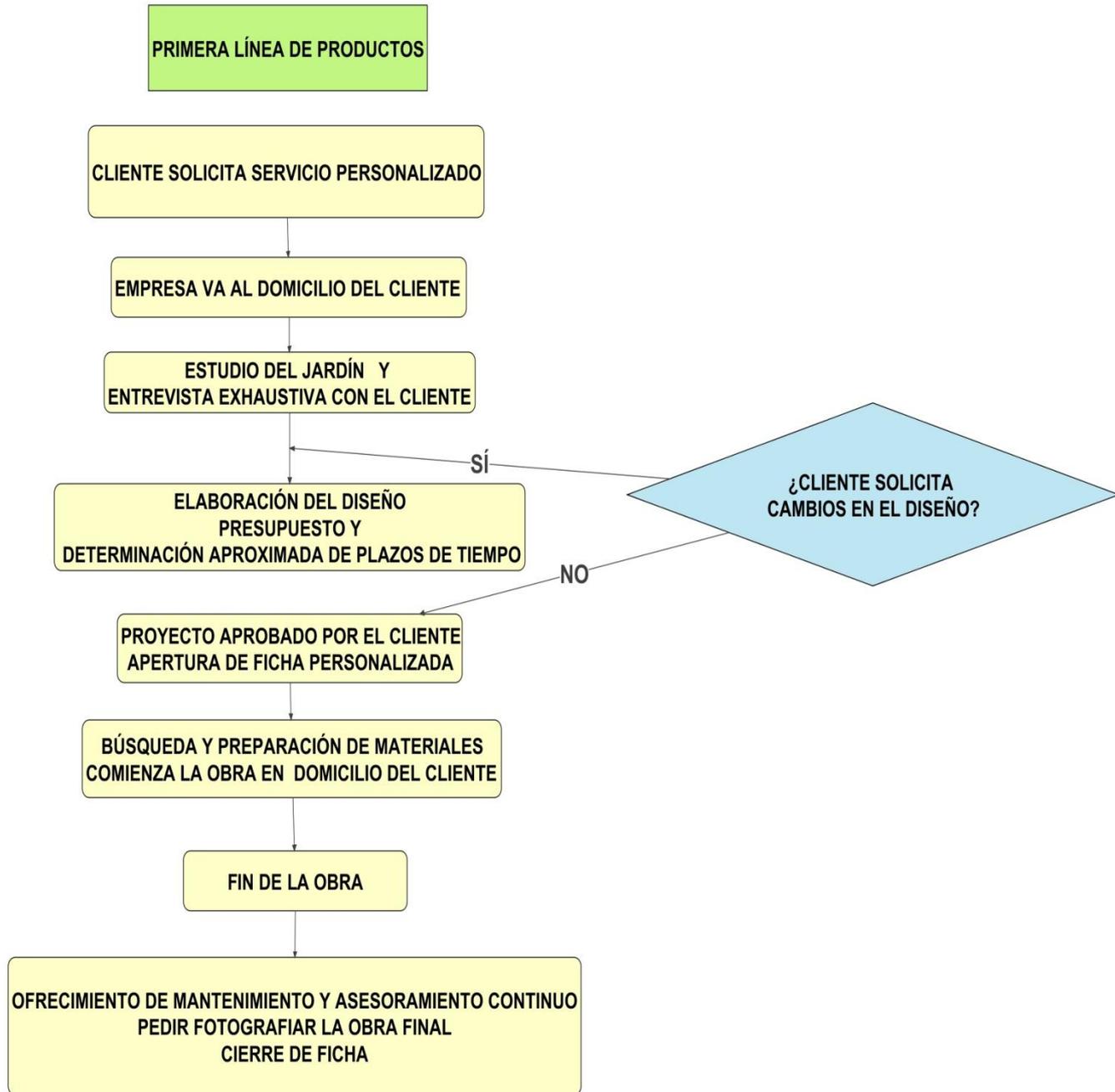


Figura 63. Servicio de diseño paisajístico y ejecución de obra de jardinería

Productos de segunda línea: Productos y servicios “estándares”

Esta segunda línea de producto está destinada a aquellas personas que quieren crear un nuevo jardín, modificarlo o mejorarlo y buscan una solución rápida y segura en cuanto a términos de diseño. Son personas que buscan una tipología de jardín para tener el suyo de una forma similar.

Con esta línea de productos que ofrece la empresa se satisface las necesidades de este perfil de cliente. La empresa conoce perfectamente los productos y servicios ofertados, ya diseñados previamente e instalados anteriormente por la propia empresa.

Los distintos tipos de paquetes de productos garantizan una amplia gama para cualquier gusto y tipo de cliente. Se intentan abarcar la mayoría de los tipos de jardines más importante y que más venta generan. Se irán cambiando periódicamente si la cantidad vendida no es la adecuada, así como se incorporarán nuevos tipos procedentes de las nuevas tendencias vistas en las ferias del sector.

También como circunstancia particular se pueden incorporar nuevas tipologías de jardín si se ha comprobado que una buena cantidad de clientes la han reclamado. Por otro lado, en el caso de que el cliente lo hubiera permitido, se podrán incorporar trabajos de la primera línea de producto, siempre estandarizando lo máximo posible con lo que la empresa ya oferta, para facilitar su incorporación a esta línea de productos.

En esta oferta de productos y servicios ya prediseñados los clientes podrán pedir un paquete en concreto, pedir una combinación de dos o más paquetes, e incluso incluir pequeñas variación a la tipología del producto. Se incurrirán en costes adicionales siempre que el paquete a realizar no sea tal y como el original.

Los pasos a seguir para facilitar este tipo de servicio al cliente son los siguientes:

1. El cliente solicita el servicio en la tienda, online o por teléfono.
2. Un equipo de la empresa va hacia el lugar donde el cliente quiere el servicio. Se realiza la toma de fotografías, medidas y el estudio en el lugar.
3. Se realiza una entrevista con el cliente para poder conocer mejor su cómo quiere que el paquete sea montado en su jardín, por si quisiera alguna modificación considerable. Se estudiará todo detalle, la situación de cada uno de los elementos, los materiales a utilizar, los fines para los cuales el jardín ha sido pensado, y otras características como puedan ser el sistema de riego, la luminosidad...
4. La empresa planteará al cliente su opinión y asesoramiento acerca de las características que tiene la tipología del jardín y se contrastará con la idea inicial que el cliente tiene.

Además de la idea del cliente hay que preguntarle el plazo de tiempo para el que lo querría así como las horas en las que se pueda trabajar en su jardín para estudiar la disponibilidad y tratar de estudiar el plazo de tiempo en el que el proyecto estaría terminado.

5. Una vez con las ideas claras y bien estructuradas, se procederá a la elaboración del plano en tres dimensiones en la oficina de la empresa, en base al paquete escogido.
6. Se procederá a mostrar el plano al cliente. Esto puede hacerse mediante dos vías: el cliente va directamente a la oficina para visualizar el plano, o el plano es enviado al

cliente mediante correo electrónico. La primera vía es la más idónea, pues se puede conocer directamente la opinión del cliente e incluso hacer determinados cambios en el proyecto en el mismo momento, lo cual hará que el proyecto pueda empezar cuanto antes.

Además se le pasará un presupuesto aproximado inicial con los materiales a utilizar, las horas estimadas de mano de obra, así como el tiempo estimado de duración del proyecto.

7. Una vez aprobado el plano de proyecto por el cliente, tanto en diseño, como en presupuesto y tiempo de duración, la empresa comienza la preparación del proyecto: preparación inmediata de los materiales y herramientas a utilizar para desarrollar la tipología de jardín y traslado al domicilio del cliente.

8. Tras finalizar la obra, la empresa se ofrecerá para seguir con el mantenimiento del jardín del cliente, así como para un asesoramiento continuo a través de la página web.

9. Se pedirá permiso al cliente para poder colgar en la web las fotos de antes y después del trabajo de la empresa en el proyecto finalizado.

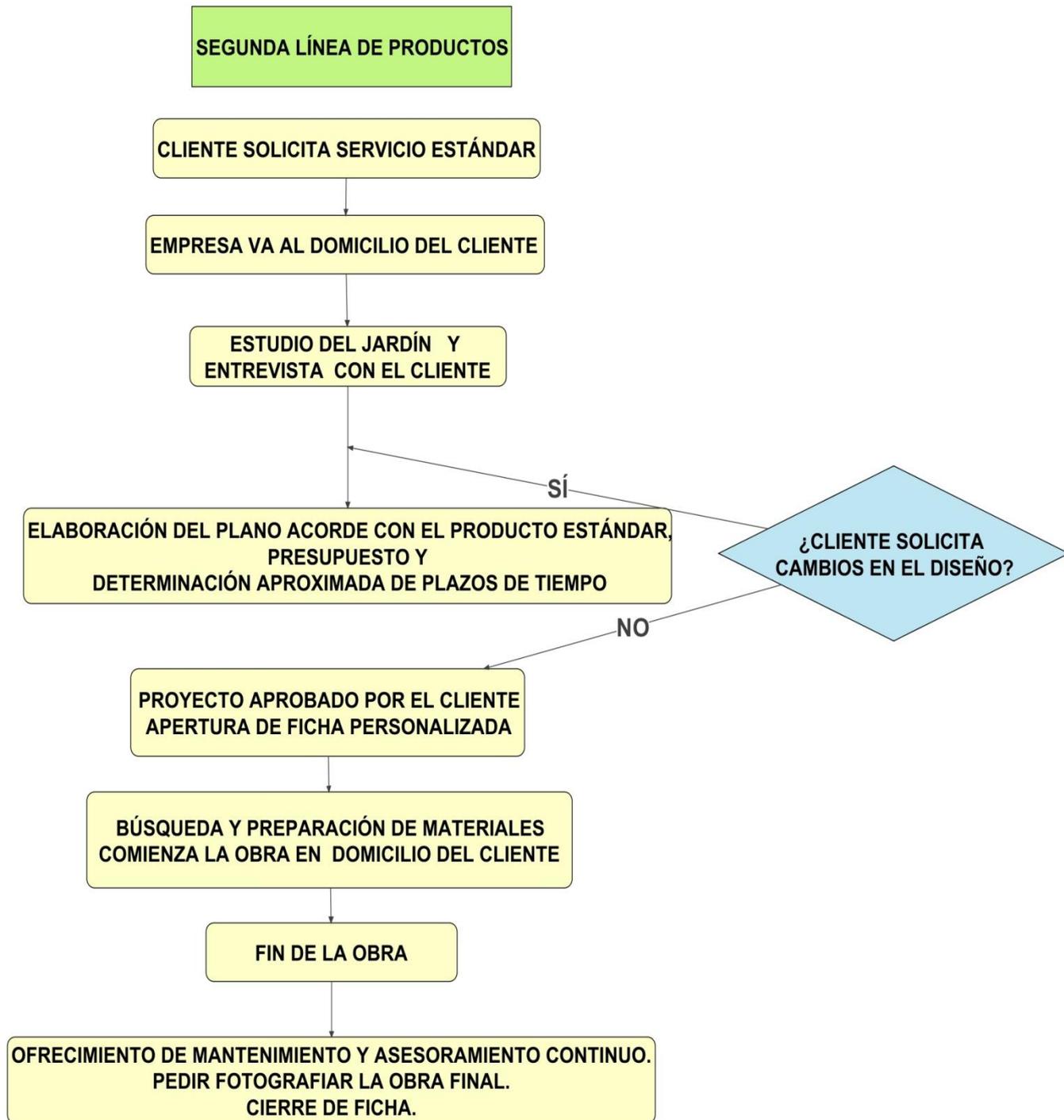


Figura 64. Servicio ejecución de obra de jardinería basada en un diseño “estándar”

Esta línea de productos de espacios prediseñados ofrece al cliente la posibilidad de recoger en su jardín la esencia de cada temporada del año, o ir modificando dada una base sólida en cada una de las estaciones. Por tanto el cliente puede decidir si quiere que su jardín se adapte desde una a las cuatro temporadas del año, o ir introduciendo ciertos matices en cada una de ellas.

En esta línea se ofertan los paquetes con toda la variedad posible, donde el cliente pueda elegir el estilo e incluso introducir variaciones o mezclando los estilos que más le gusten.

Los materiales a utilizar en esta línea, al igual que en la primera, estarán directamente relacionados con las tendencias de cada temporada. Por ejemplo, si la temporada es primavera e independientemente del estilo de jardín que escogiese el cliente, se podría consultar al cliente para introducirle ciertas modificaciones en el paquete acordes con la temporada actual. En este sentido, por ejemplo, se podrían introducir unos tonos agresivos y fuertes volúmenes en el jardín a través de flores con colores fuertes, anchos arbustos... Es decir, el material vivo de la obra, los herbáceos, están sometidos a una gran rotación, permitiendo que el estilo de jardín cambie según la estación y/o el gusto del cliente.

Procedimiento para las tareas de conservación y mantenimiento de jardines:

Ya se han explicado los pasos con el gráfico correspondiente para la realización de cualquiera de las tareas que la empresa realizará. A continuación se muestra la siguiente metodología, que refleja los pasos que se siguen en las tareas de mantenimiento, pero que además a modo resumen reflejan todas las anteriores. Los pasos a seguir quedan de la siguiente forma:

1. Cliente solicita el servicio. Se conocen todos los requisitos.
2. En caso de necesitarlo, petición al proveedor del material que falte hasta poder realizar la obra al completo.
3. Programación de las tareas y actividad de los operarios.
4. Recepción del material y otras materias primas (si procede).
5. Ejecución de las tareas solicitadas por el cliente, ya sea de diseño, modificación o mantenimiento.

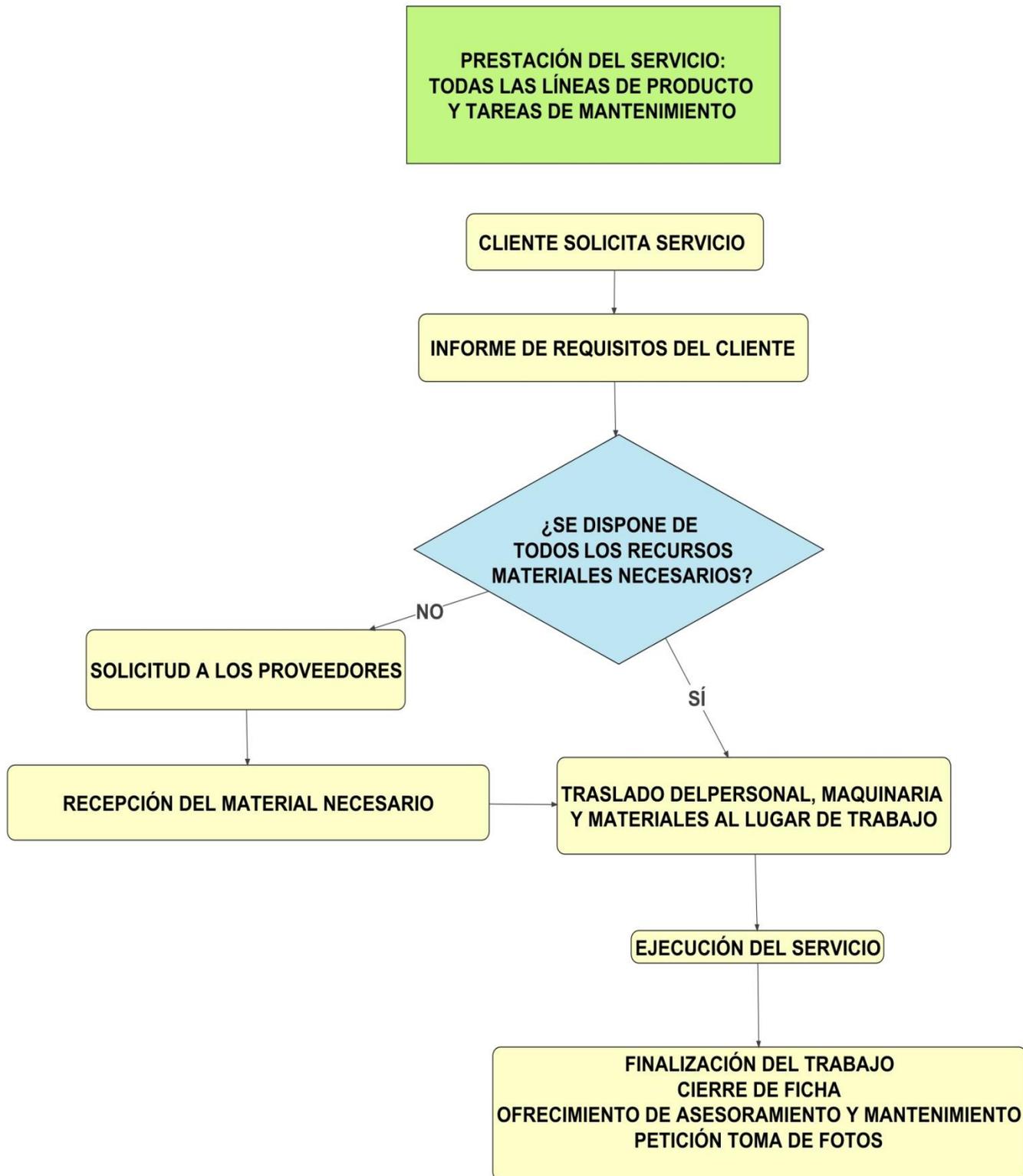


Figura 65. Proceso de prestación de servicios

Como ya se ha mencionado anteriormente, esta empresa no asumirá a corto plazo ninguna tarea proveniente de concursos públicos, pues siendo realistas se trata de una empresa pequeña y desconocida. Sin embargo, pensando en el futuro de la empresa, se

planteará cómo abordar una petición de servicio para las administraciones públicas y cómo se ejecutaría la prestación de esos servicios.

Proceso para la obtención de concursos públicos

Para ello la metodología a seguir será la siguiente:

1. Consulta y revisión de las convocatorias públicas/ privadas en las que la empresa tendría la oportunidad de participar. Identificación de los clientes potenciales y de oportunidades de negocio.
2. Si la empresa tiene la oportunidad de acceder a ello, analizar los requisitos establecidos por el cliente. Consultar requisitos técnicos y administrativos expuestos en la convocatoria.
3. Elaboración por parte de la empresa de una memoria, tanto técnica como administrativa, acorde con lo propuesto en los requisitos.
4. Apertura de ficha para registrar y hacer seguimiento de la propuesta presentada.
5. Espera de respuesta por parte del cliente.

En caso de ser positiva, la empresa firmará contrato con el cliente y se definirán distintos detalles, aclaraciones o modificaciones en un acuerdo con el cliente.

En caso de ser negativa, se registrará en la ficha. Se intentará analizar los motivos por los cuales ha sido rechazada. Para ello se estudiará el porqué de la adjudicación del servicio a la otra/s empresa/s. Con esto lo que se consigue es conocer mejor cómo trabaja la competencia, intentar mejorar fallos que se han tenido en el concurso y mejorar así los servicios ofertados en el futuro.

A continuación, se puede ver esquemáticamente en el siguiente gráfico los pasos a seguir para la prestación de servicios a organismos públicos:

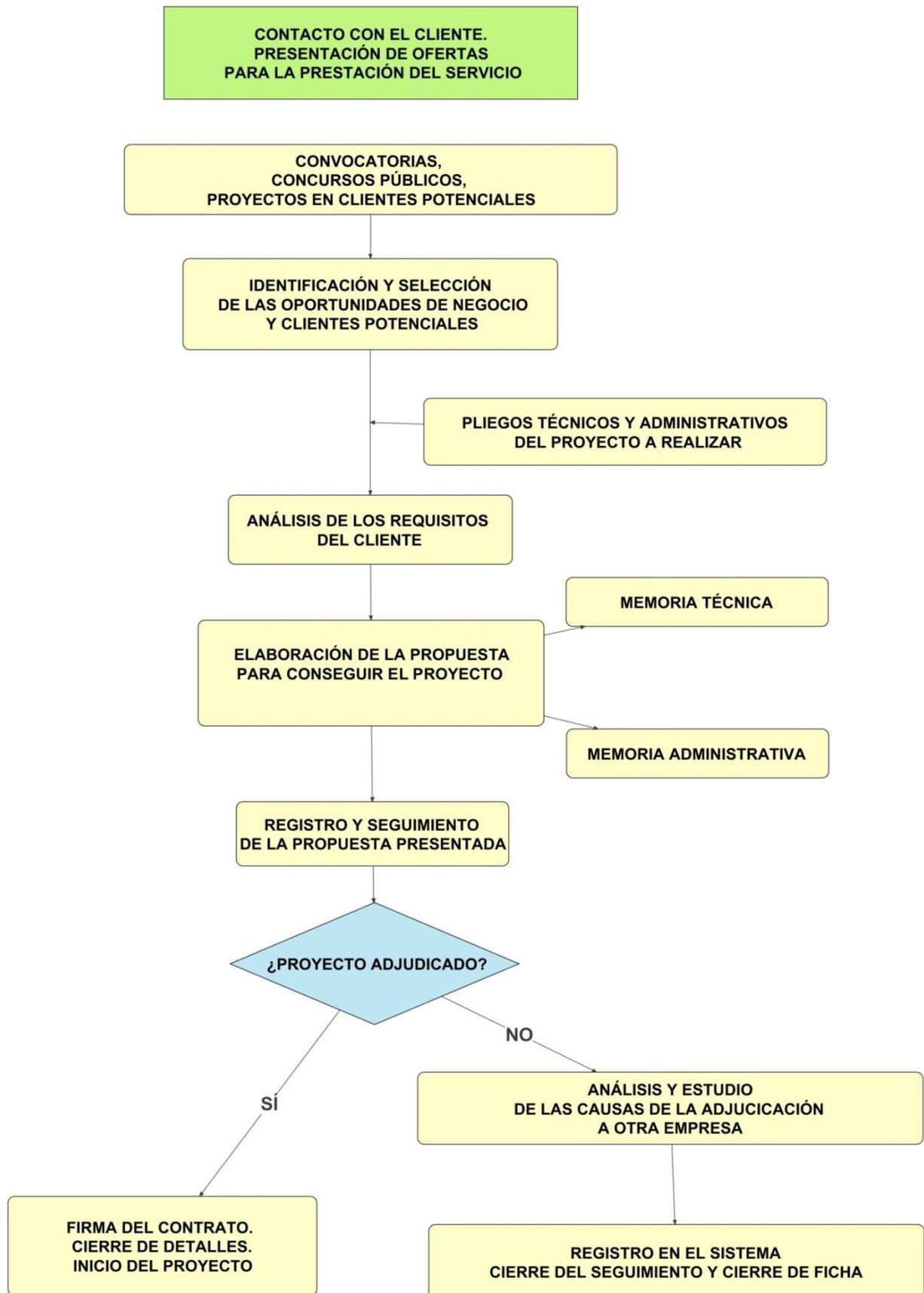


Figura 66. Proceso para la obtención de concursos públicos

En caso de que la oferta de la prestación del servicio sea aceptada por el cliente/compañía/administración pública, los pasos a seguir para el desarrollo de los servicios en estas situaciones serán los que siguen a continuación:

1. Análisis de las propias memorias entregadas por la empresa al cliente. En esta etapa se definirán con mayor detalle y con ayuda, si procede, del propio cliente de los requisitos, objetivos y características del proyecto.
2. Planificación del proyecto: previsión de los recursos materiales y de operarios en correlación al trabajo a desarrollar. Determinación de la secuencia y de los plazos de tiempo.
3. En este paso, y acorde con lo que se va a desarrollar en el paso anterior, se diseñará y se definirán las líneas generales del proyecto, identificando cada una de las actividades a desarrollar para poder alcanzar los objetivos previstos.
4. Ejecución del proyecto acorde a la planificación.
5. Control y seguimiento de las tareas a desarrollar. Control de la maquinaria a usar y del inventario de materiales implicado en la consecución de la obra. Comparación de lo que se lleva realizado a tiempo real en la obra y lo que se había planificado.
6. Evaluación de las posibles desviaciones y calificación de cada una de ellas. En caso de haber desviaciones que afecten en gran medida a la calidad, presupuesto y/o plazo de tiempo de finalización del proyecto han de ser comunicadas directamente al cliente.
7. Análisis de la satisfacción del cliente y mejora continua, cálculo de la rentabilidad del proyecto y resultados de los planes de contingencia y control efectuados a lo largo del ciclo de vida de proyecto.
8. Finalización de la obra. Etapa final del proyecto. Cierre de ficha del cliente.

En el siguiente gráfico se puede ver esquemáticamente los pasos a seguir para la prestación de servicios a organismos públicos:

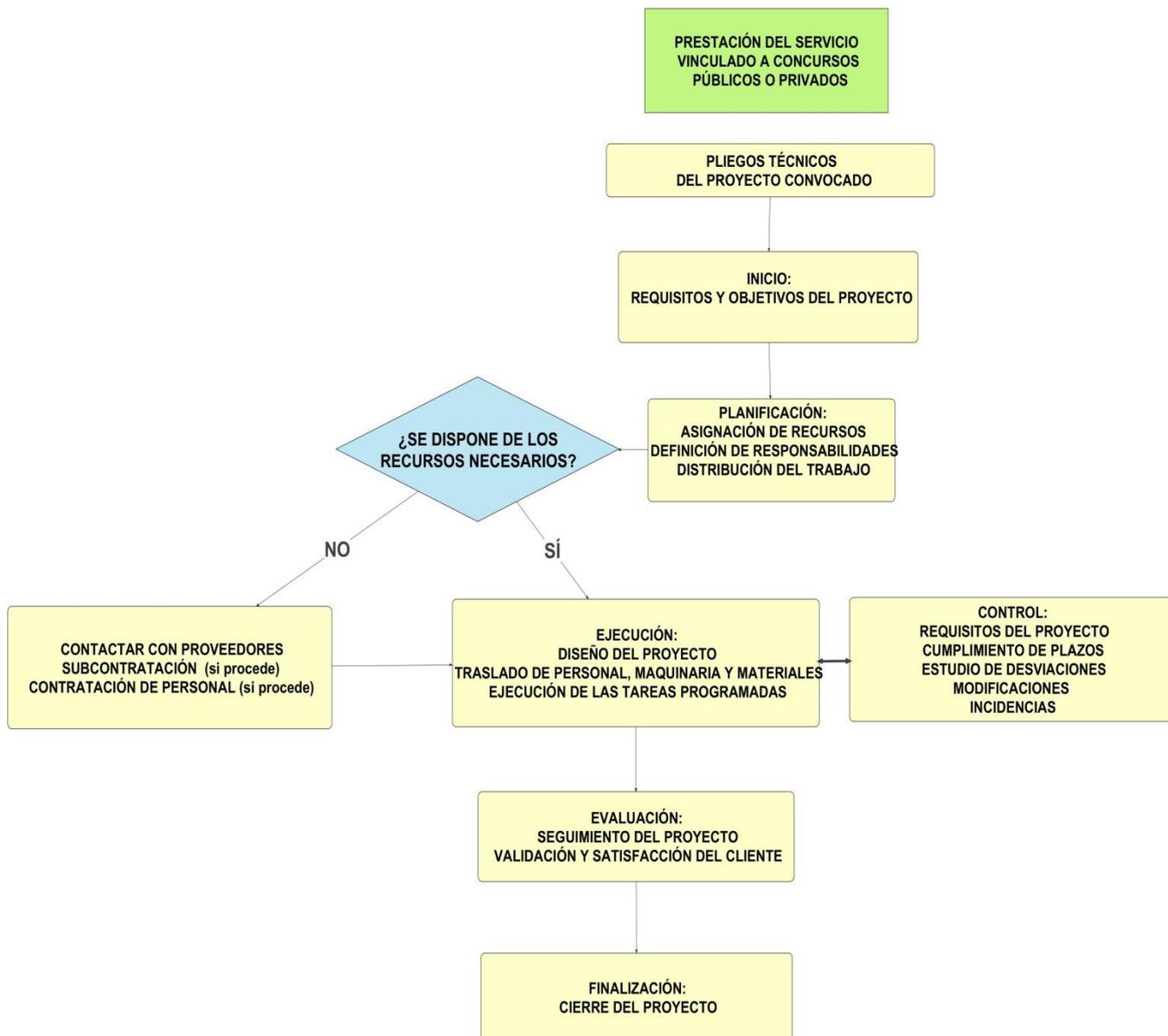


Figura 67. Prestación de servicios a las administraciones públicas

8.3 PROCESOS DE COMPRA

La empresa invertirá parte de su capital inicial en las herramientas necesarias para la actividad diaria de la empresa. En el anexo 1 se especifica claramente dichas herramientas necesarias, las cuales se pueden clasificar en los siguientes grupos

- Maquinaria
- Equipaciones especiales
- Herramientas de trabajo
- Material Informático
- Inmobiliario de Oficina
- Material de papelería

El proceso de compra de los materiales tales como materias primas, consumibles y elementos finales de instalación, se desarrollará de la siguiente manera:

1. Desde la oficina se realiza el envío del proyecto con todas las especificaciones técnicas así como pedido de materiales a las oficinas, para poder asignar los recursos necesarios y preparar el pedido desde el almacén.
2. En las oficinas se recibe el pedido y se comprueba que, efectivamente, hay stock suficiente en el almacén para cumplir con el plan.
3. En caso de que no haya stock suficiente, se contacta con el proveedor para realizar un pedido y evitar roturas. El pedido puede formalizarse para que su entrega se ejecute al local para su posterior almacenaje, o también pedir para que su entrega se realice en el lugar de ejecución de la obra.
4. Una vez que se dispone de mercancías, se prepara para desarrollar el proyecto.
5. En todo momento, se mantiene un control continuo de los stocks, procurando siempre mantener los niveles mínimos, para evitar roturas que hagan que el proyecto se alargue. Esta acción será muy fácil, ya que casi siempre se tendrá los elementos básicos para la realización de obras. Aun así, es muy importante, en el caso de elementos de diseño concretos, tener una buena relación con el proveedor y que éste sirva a tiempo para cubrir cuanto antes los plazos previstos con el cliente para la instalación/remodelación del jardín.

En el caso del almacenamiento de materias primas, sólo se contará con paquetes de elementos vivos, ya que su uso es prácticamente diario en las tareas de la empresa, así como un pequeño almacenamiento de elementos inertes, como pueden ser sistemas de riego e iluminación básicos, sistemas de control de plagas e incluso maceteros y jardineras. Por ser tan pequeño el almacenamiento de stocks, no se tendrá en cuenta a la hora de realizar el análisis financiero. No obstante, hay que tener en cuenta qué materias primas son los que más se utilizan en el desarrollo de la actividad de la empresa:

Las materias primas están compuestas básicamente por:

- ✓ Elementos vivos:
 - Semillas
 - Plantas ornamentales y frutales
 - Sustratos
 - Abonos
- ✓ Elementos inertes:
 - Sistemas de control de plagas
 - Sistemas de riego básico
 - Sistemas de iluminación básico
 - Maceteros / jardineras
 - Madera
 - Mobiliario

8.5 PROVEEDORES

En el estudio de los proveedores de productos de paisajismo y jardinería se hará una distinción entre los proveedores de elementos vivos y proveedores de elementos inertes.

1. Proveedores de elementos vivos:

Dentro de este apartado se diferenciarán los proveedores de semillas, plantas ornamentales y plantas frutales.

a) Proveedores de semillas

En la Comunidad de Madrid destacan:

- Fitogarden S.L. en Torrejón de Ardoz
- Semillas Montaraz S.A. en Madrid
- Agro-Semillas S.L. Madrid
- Procace semillas S.L. Madrid
- Semillas y plantas escolar S.L. Madrid

Los más importantes son los viveros mayoristas, entre los que destacan:

- ✓ Aimara Peninsular SA, situada en San Sebastián de los Reyes.
- ✓ Viveros Ángel: La empresa contactará con ellos en primera instancia y será con los que se trabajará a priori.

Fuera de la comunidad de Madrid destacan otros proveedores como pueden ser:

- Hispana de Semillas (Ciudad Real): es un gran proveedor donde en su catálogo se puede encontrar toda clase de semillas, desde las semillas de flores hasta semillas hortofrutícolas. Se trata de un gran proveedor situado relativamente cerca de la ubicación de la empresa, luego se estudiará la posibilidad de acuerdo en función de la cantidad a comprar y el precio que reclame el proveedor.
- Procace semillas (Zaragoza): es un proveedor online de venta y distribución de semillas, donde se pueden encontrar semillas no tan frecuentes en los catálogos de los proveedores citados anteriormente. Puede servir para la composición de los servicios más exclusivos y exóticos que el cliente pueda reclamar.

b) Proveedores de plantas ornamentales

En Madrid destacan:

- Vivero Galdo SA Madrid
- Alius Vivero SL Madrid
- Ciudad de Vivero SL Madrid
- Vivero García Manuel Torrejón de Ardoz
- Plantas Europeas SL Aranjuez

Por su facturación (2,3 millones de euros), destaca Viveros Casla (En Madrid y San Sebastián de los Reyes)

En otras provincias, destacan por sus ingresos proveedores como:

- Viveros el Ejidillo (Segovia): gran proveedor de plantas ornamentales con una facturación de casi 9,7 millones de euros. Destacar por su gran cercanía a la Comunidad de Madrid.

- **VIVEROS SÁNCHEZ** (Guadalajara): Uno de los viveros más grandes de España, con una facturación de 4,7 millones de euros. También destaca por su cercanía a la ubicación de la empresa.

c) Plantas frutales

Con la el amplio listado de proveedores anteriormente citado quedaría cubierto el campo de plantas frutales, ya que la mayoría de los proveedores anteriores al ser viveros de gran tamaño cubren un amplio abanico de especialidades en cuanto al cultivo de árboles y plantas.

2. Proveedores de elementos inertes:

a) Sustratos: los proveedores comentados anteriormente también ofrecen una gran variedad de sustratos. Además, destacan otros proveedores como puedan ser:

- Flora Urbana S.L. (Jardinalia) Madrid
- Fertiberia

b) Abonos: los proveedores de abonos son prácticamente los mismos que los proveedores que proporcionan las plantas.

De todos modos, a modo resumen la empresa intentará contactar en primer lugar con los viveros mayoristas Aimara Peninsular y Viveros Ángel, proveedores de todos los elementos anteriores: semillas, plantas ornamentales, elementos inertes. Si hubiera que hacer un pedido a otro proveedor, ya fuera porque los anteriores no tuvieran stock o el pedido fuera muy concreto, habría que buscar a otro proveedor especializado de todos los nombrados anteriormente.

c) Sistema de control de plagas:

En la comunidad de Madrid destacan la empresa Fitogarden. Además de productos para el control de plagas también es distribuidora de abonos especiales, semillas y otros productos para el jardín.

Fuera de la Comunidad de Madrid destaca la empresa Paralcampo, situada en Valladolid. Es un mayorista de productos de jardinería y distribuidor de varias marcas de productos fitosanitarios.

d) Sistemas de riego:

- ABB :Telecontrol Madrid
- Amper Sistemas :Telecontrol Tres Cantos (Madrid)
- Aqualia
- EP Riegos :Instaladores de riegos
- Geopsa-OTR :Equipos de riegos Arganda del Rey (Madrid)

Sin duda, es conveniente conocer los grandes fabricantes y grandes distribuidores de sistemas de riego, que además de ser algunos de carácter general tienen gran especialización en los sistemas de riego aplicados a jardín

- ✓ Rainbird
- ✓ Toro
- ✓ Hunter
- ✓ R3Jordache: es distribuidor y de sistemas de riego y también de maquinaria. Está situado en Fuenlabrada (Madrid)
- ✓ Riversa Se trata de una comercializadora de herramientas y maquinaria en el cuidado de la jardinería y mantenimiento del césped, tanto en el sector de jardinería privada, como en superficies deportivas y campos de golf. Es especialista también en sistemas de riego.

Fuera de la Comunidad destacan empresas malagueñas como son:

- Azud: multinacional que fabrica y diseña sistemas de riego de alto rendimiento. Además esta empresa tiene una unidad para soluciones de paisajismo.
- Riegos Costasol: empresa comercial y de servicios de riego que proporciona material y dispositivos para el control de riego.

e) Sistemas iluminación:

La iluminación es muy importante a la hora de diseñar un jardín. No sólo a la hora de mostrar y disfrutar del jardín por la noche, sino también por motivos de seguridad o señalización de caminos y senderos.

Se tratará de adquirir productos que hagan que el jardín sea sostenible y el consumo de éste sea bajo, por lo que el objetivo son los productos basados en la energía solar. Se intentará compaginar esto con productos denominados de “diseño” buscando un equilibrio entre sostenibilidad, diseño y coste.

- Leds-C4 es un fabricante de soluciones de iluminación capaz de satisfacer cualquier necesidad específica del cliente, incluyendo un servicio exclusivo de asesoramiento, creación y fabricación de soluciones a medida.
- Dimel Castilla: gran distribuidora de material eléctrico, con una sección especializada para jardinería.
- Promoplus street marketing S.L.

Promoplus está situada en Madrid y comercializa sistemas de iluminación (Leds), platos giratorios, reproductores de sonido.

- IEM Instalaciones Eléctricas: Está situada en Fuenlabrada, Madrid.

Empresa dedicada al sector de instalaciones eléctricas en Madrid con gran experiencia en todos los campos de la electricidad. Realiza todo tipo de instalaciones de electricidad en Madrid.

A continuación se detallan otros proveedores para el suministro de sistemas de iluminación, pero éstos están más especializados en jardines:

- Environment concept technology (Nuestra señora de Jesús):

Empresa dedicada al paisajismo, creación, concepción de espacios exteriores, jardines, piscinas, estructuras, pérgolas, sistema de riego automatizado, iluminación exterior.

- Clima Azul (Barcelona): Proveedor caracterizado por la venta de sistemas de iluminación solar y bombillas de bajo consumo.
- B. Lux (País Vasco):

Productos de sistemas de iluminación más basados en el diseño. Aptos para clientes que buscan un buen diseño y estilismo en su jardín.

f) Jardineras y Maceteros:

En Madrid destaca la empresa Jardineras Losada que ofrece los productos más tradicionales del sector. También destacan:

- Verde Rústica SL Hoyo de Manzanares Madrid
- Horticultura Villa Verde Leganés Madrid

Además de estas pequeñas y medianas empresas que venden jardineras y maceteros, es muy importante establecer lazos desde un primer momento con los grandes fabricantes y grandes distribuidores de jardineras y maceteros. Entre ellos destacan:

- ✓ Vondom: Vondom S.L.U.(Valencia). La empresa es el mayor fabricante de jardineras, maceteros y otros productos embellecedores y funcionales para el jardín. Sus productos se caracterizan por su innovación y el alto diseño que presentan.

Tras un primer contacto por internet, desde la empresa nos recomiendan hacer pedidos a sus distribuidores, en concreto a su distribuidor de España: Ignasi Trani (trani@vondom.com).

Merece la pena echar un vistazo a su catálogo, amplio en variedad y con el alto diseño de sus productos.

- ✓ Plastiken: Plastiken es hoy en día una de las principales industrias fabricantes en plástico inyectado en artículos de menaje para el hogar, jardinería, bricolaje y mobiliario de España. Plastiken, desarrolla una constante apuesta por la calidad en el diseño.
- ✓ Macetas Álvarez: Está situado Leganés, Madrid. Destaca por su servicio profesional de la floristería y el Garden Center; con distribución a nivel nacional, con un alto nivel de profesionalidad y competitividad en el mercado.

También cabe destacar en este apartado la empresa Hobbyflower, situada en Barcelona, que diseña y fabrica jardineras con sistemas de riego integrados.

De este tipo de productos es de los cuales las empresas de este sector, como es el caso, sacan grandes beneficios debido a los márgenes que permiten estos distribuidores y fabricantes. Los grandes fabricantes y distribuidores, como es el caso de Vondom, permite a las empresas profesionales del sector grandes márgenes por colocar sus productos a clientes finales, por ejemplo, permite sacar en torno a un 40% de beneficio a una macetera de diseño cuyo P.V.P sea 1000€, ganando la empresa 400€ por colocar este tipo de productos a clientes finales.

g) Madera

La madera es un elemento muy empleado en jardines. Esto se debe no sólo por ser un elemento natural decorativo, sino también por su empleo funcional a la hora del diseño de caminos, limitación de éstos y de zanjas, delimitación de zonas de paso...

Entre los proveedores de madera destacan:

- Deck Garden (Madrid) ofrece madera de alta calidad para tarimas, pérgolas, garajes...
- Indubruc (Lleida) ofrece madera para vallas, pérgolas, tarimas, casetas...

Destacar sobre todo, de la presencia de los siguientes distribuidores de madera, especializados también en productos para jardinería:

- ✓ Madertech: Es un fabricante del Sistema Madertech XT es una tarima tecnológica reforzada, fabricada y testada bajo normas europeas de calidad. Es Fácil de instalar, resistente a la agresividad de la obra y fiable bajo el uso intensivo. La empresa tiene presencia en más de 50 países y con más de 40 años de experiencia en el sector. El contacto se hace con Madertech pero los pedidos los gestionan sus distribuidores.
- ✓ Fiberon: Fiberon Professional Decking es la firma americana fabricante de la tarima de exterior y líder en su sector industrial en innovaciones y fabricación constante de productos de alta calidad para el exterior. Desde su inicio en el año 1997, Fiberon ha alcanzado rápidamente esta posición líder en innovación suministrando a los contratistas y propietarios de casas productos con un elevado rendimiento. Los productos de Fiberon gozan de un reconocido prestigio gracias a sus cualidades estéticas y su excelente rendimiento para el exterior.

FIBER ESPAÑA: es la empresa importadora y distribuidora de Fiberon para España y ofrecen al mercado español la gama de suelos tecnológicos Fiberon.

- ✓ Maderas García: Son líderes en distribución de madera. Tienen más de 40 años de experiencia en la distribución y comercialización de productos derivados de la madera. Maderas García es distribuidora de grandes fabricantes, como pueden ser: Kronopol, Pergo, Quick Step. Están Cicero (Cantabria), aunque también cuentan con otra en Loeches (Madrid).

h) MOBILIARIO

El mobiliario es un componente fundamental para el diseño de jardines. Entre los proveedores de mobiliario exterior destacan:

- Kettal y evolutif (ambas pertenecen al mismo grupo empresarial), empresa fabricante española situada en Barcelona, con productos de diseño de aluminio, madera y resina, además de productos mixtos entre esos materiales.
- Unopiu, fabricante de procedencia italiana pero con empresas en Madrid y Barcelona. Entre sus productos destaca el mobiliario para exteriores.

También el citado fabricante Vondom comercializa mobiliario, pudiendo también encontrar productos en Ikea.

i) Otros elementos

En este apartado entrarían elementos muy variados, tanto decorativos como funcionales para el jardín, desde casetas para mascotas, zonas de barbacoa, parking para coches, piscinas, pistas de minigolf, pistas de pádel, pistas de tenis... en función de las necesidades del cliente.

Se estudiarán estos posibles casos en apartados posteriores y su viabilidad de cara a esta empresa a la hora de realizar con sus propios medio dichas actividades o subcontratar a empresas especializadas.

En conclusión a todo el apartado, los listados de proveedores ofrecidos han sido seleccionados de entre los que más destacaban por secciones, luego aún dada la cantidad seleccionada habría más proveedores en el sector.

Los proveedores seleccionados serán válidos para poder realizar el análisis del tipo de productos en el sector del paisajismo y jardinería. Tras haber analizado a los proveedores, se puede afirmar que siendo la oferta amplia, no se ofrecen a priori elementos diferenciadores en el sector, siendo la mayoría de las empresas proveedoras sustitutivas entre ellas.

8.6 SERVICIO POSTVENTA

Si una de las estrategias comerciales es la calidad con la que se realizaban la prestación de todos los servicios y el objetivo de la satisfacción completa del cliente, el servicio postventa en la empresa es fundamental para el alineamiento con dicha estrategia de la empresa.

No todas las empresas realizan este tipo de servicios, es más, de las empresas anteriormente estudiadas que son potencialmente competidoras, ninguna específica que realicen servicios postventa.

La empresa se compromete, para la prestación de la primera y segunda línea de servicio, a realizar un chequeo y mantenimiento (si procede) de la instalación realizada. El periodo de realización de dicha actividad postventa será a petición del cliente, en el plazo de 15 a 60 días naturales a partir de la finalización de la actividad en dicho jardín.

Además, para el resto de servicios prestados, el cliente realizar consultas, preguntas y petición de asesoramiento vía página web, blog o incluso mediante las redes sociales, y la empresa intentará resolver de la mejor forma posible todas las cuestiones que se planteen.

Por otro lado, se garantiza el correcto funcionamiento de las instalaciones de sistemas de riego e iluminación en un periodo de 3 meses. Si hubiera algún problema o fallo de

dichos sistemas, la empresa automáticamente acudiría para solventar el problema, sin coste adicional alguno al cliente.

No sólo se realizarán acciones preventivas o correctoras por petición del cliente, sino que la empresa realizará un seguimiento activo a todos sus clientes para, además de la anticipación a los mencionados posibles problemas, para que éstos sientan un respaldo y seguridad por parte de la empresa en el servicio que ésta presta. Como se ha comentado anteriormente, la página web y el blog tienen apartados específicos donde se publicarán fotos de las obras realizadas por la empresa (siempre con el permiso del cliente) y en ese apartado y también mediante el foro de consultas, se puede ver la progresión y desarrollo de los jardines. También en las redes sociales se publicarán dichas fotos y se intentará ofrecer un seguimiento de una forma más distendida, así como una búsqueda continua de nuevos proveedores y ampliando la red de contactos, ya que las redes sociales permiten este tipo de actividades de una manera rápida, eficaz y sin coste alguno.

8.7 MÉTODOS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA

Los métodos de control permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas anteriormente definidas.

Habrán que tener en consideración si las desviaciones frente a lo previsto son positivas o si son negativas, pues los planes de control y contingencia serán muy distintos en cada caso.

Aquellas desviaciones positivas sólo se tendrán en cuenta cuando se supere la capacidad de atención de la empresa. Esto puede pasar, por ejemplo, si se tienen demasiados pedidos en paralelo y no se podría satisfacer al cliente con la calidad y el plazo previsto. En esos casos, aunque es muy bueno tener varios pedidos encargados, hay que tener en cuenta, y más desde los valores de la empresa, las peticiones del cliente. En ese caso se podría considerar el contratar temporalmente a personal para la realización de los proyectos, o si se tiene una tendencia creciente, contratar como personal fijo de la empresa.

Por el contrario, si las desviaciones son negativas con respecto a lo esperado, se deberá actuar cuanto antes y ver dónde está el problema. Dependiendo de la situación actual de la empresa, de la cómo de grande es la desviación y de cómo de importante es ésta se deberá actuar de una forma u otra.

Para comprobar los posibles fallos y desviaciones y así aplicar las medidas correctoras lo antes posible es fundamental tener buen control de nuestros objetivos, de forma que se procederá a la creación de unos KPI's (del inglés: Key Performance Indicators) para realizar la evaluación continua del estado de los servicios de la empresa. Algunos de los KPI a desarrollar podrían ser los siguientes:

- Resultados de ventas (por servicio, por producto).
- Número de servicios prestados
- Servicios de mantenimiento realizados a anteriores clientes

- Ratio de visitas al local
- Número de clientes captados por internet y redes sociales.

A medida que la empresa se vaya desarrollando y vaya abarcando más cartera de clientes se introducirán nuevos métodos de control que se ajusten mejor a los nuevos objetivos y estrategias, así como mejorar los que se tienen actualmente o eliminar algún indicador si muestra información redundante, o el indicador no muestra lo que realmente se quiere medir de una manera rápida y eficaz.

Todos estos indicadores se actualizarán cada 2 meses durante el primer año, y trimestralmente a partir del segundo año. Se hará esto para tener una mejor visibilidad de la empresa en cada momento y servirá para la valoración de la puesta en marcha de las acciones correctoras oportunas.

Esto, junto con encuestas tras el servicio a los clientes, tanto en persona como mediante por internet (página web, blog, redes sociales...) favorecerán la mejora continua de la empresa.

La mejora continua de la empresa también se llevará a cabo con una serie de procedimientos y tácticas que se apoyan las estrategias comerciales y que ayudarán a conseguir los objetivos establecidos a priori, e incluso pudiendo anticiparse las posibles desviaciones en las que se podría incurrir. Algunos ejemplos para planes de acción son:

Para el producto y servicio: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos servicios basados en las últimas tendencias, mejora de la calidad de los servicios prestados, valores añadidos al producto. Para ello es fundamental la mejora de la relación con los proveedores así como la diversificación a la hora de comprar materias primas.

Para el precio: revisión de las tarifas actuales, estudiar una posible política de descuentos para el segundo año, bonificaciones a antiguos clientes, revisión de la política de precios de empresas competidoras....

Para los canales de distribución y promoción: como se ha mencionado anteriormente, además de la apertura de página y blog en internet, presencia en las redes sociales, distribución de octavillas publicitarias, será fundamental la asistencia a ferias y demás eventos del mundo del paisajismo y la jardinería.

IX. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 INTRODUCCIÓN RRHH

Es evidente la importancia que tienen para las empresas y organizaciones una buena gestión de Recursos Humanos y la disponibilidad de un capital humano óptimo. Siempre se ha dicho que el capital más valioso de las empresas es el capital humano. Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados a colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

En este apartado se analizará la estructura que va a tener la empresa y posteriormente se describirán los puestos a cubrir y los requisitos que deben tener los aspirantes así como las aptitudes que se requieren para cada uno de los perfiles.

Al tratarse de una empresa pequeña, el personal estará más controlado y mejor atendido, respetando sus intereses en cada momento e intentando que todos se sientan partícipes directos del desarrollo de la empresa. Por último se analizarán las expectativas de crecimiento de futuro con los posibles puestos a cubrir cuando la empresa experimente un crecimiento.

9.2 ORGANIGRAMA

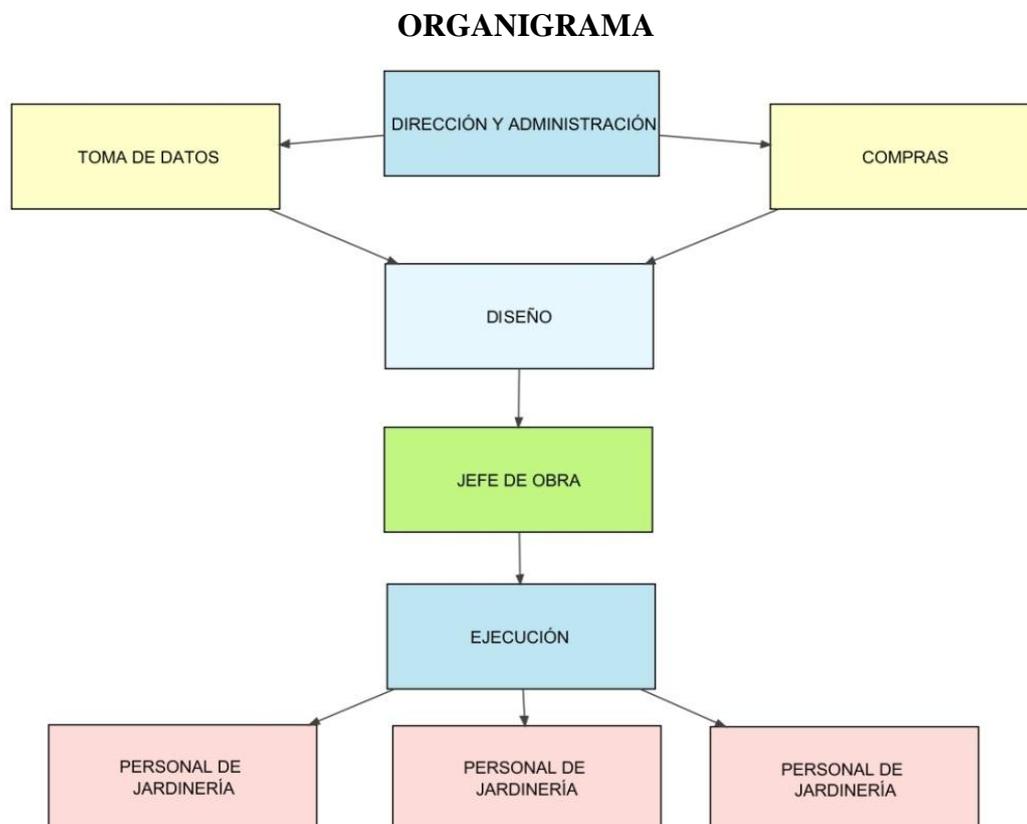


Figura 68. Organigrama de la empresa

Hay que realizar una aclaración acerca de la estructura del organigrama pues puede llevar a error su lectura. Las actividades representadas en el gráfico son funciones a desarrollar por los trabajadores de la empresa, es decir, una persona puede realizar varias funciones a la vez sin estar situada fijamente en una de ellas.

Dirección

La empresa estará formada por dos socios trabajadores, los cuales son arquitectos técnicos. Serán los encargados de la dirección de la empresa esto es, definirán los objetivos estratégicos, serán los encargados de desarrollar el plan de marketing y también de administrar y realizar la contabilidad de la empresa.

Toma de datos

La toma de datos y entrevistas la realizarán cualquiera de los dos socios, o incluso los dos en el caso de que el proyecto fuera de gran peso y no tuvieran ambos demasiada carga de trabajo.

Compras

El contacto con los proveedores lo realizarán también los socios. La mayoría de los proveedores ya han sido preseleccionados, ahora sólo faltarían las órdenes de compra y mejorar con el tiempo las relaciones para adquirir los productos a menor coste y en el menor tiempo posible.

Diseño

El diseño también lo realizará cualquiera de los dos socios, que por sus estudios en arquitectura técnica y dominio del sector del paisajismo y jardinería crearán el mejor diseño posible que se ajuste a las necesidades del cliente, el cual ha sido visitado y entrevistado previamente.

Jefe de obra

Esta acción la pueden realizar tanto cualquiera de los socios en una primera instancia, y luego ceder la acción al personal de jardinería con más experiencia, como directamente éste último. Si lo ejerciera directamente éste, los socios le deben explicar detalladamente el diseño aprobado por el cliente, así como los procesos a realizar, los materiales a utilizar y los plazos de tiempo previstos.

Ejecución de la obra

Será llevada a cabo tanto por el jefe de obra, quien llevará las pautas de la ejecución, y por el resto de personal de jardinería.

Una vez detalladas las funciones a realizar por la empresa, será la hora de empezar a buscar personal. Para ello se realizará la siguiente descripción entre los distintos perfiles que se pueden dar en una empresa del sector.

9.3 TIPO DE PERSONAL

Para la correcta elección del personal y acorde con forma del organigrama de la empresa, se ha realizado un estudio de los perfiles que se pueden encontrar en una empresa de jardinería. El personal a contratar estará por tanto acogido dentro de los grupos que se detallan a continuación. Estos grupos están detallados en el Convenio Colectivo vigente correspondiente al sector de la jardinería: Convenio Colectivo Estatal de Jardinería (2013). También existe un Convenio Colectivo Interprovincial de Empresas de Centros de Jardinería, en Boletín Oficial de Estado número 102, de 28 de abril de 2007, de aplicación para empresas cuya actividad principal es el comercio al por menor de artículos de jardinería.

También se puede encontrar más información en la página de servicio público de empleo (SEP) y Boletín Oficial del Estado (BOE).

Los tipos de perfiles que se pueden encontrar en una empresa de jardinería y paisajismo son los siguientes:

PERSONAL TÉCNICO

Técnico Licenciado

Desempeña regularmente funciones correspondientes a su título, y responde directamente ante la dirección o jefatura de la empresa.

Técnico Diplomado

Le compete estudiar toda clase de proyectos, desarrollar los trabajos que hayan de realizarse, preparar los datos que puedan servir de bases para el estudio de precio y procurarse los datos necesarios para la organización del trabajo de las restantes categorías.

Técnico Titulado

Posee el título de Formación Profesional de Grado Superior, siendo sus funciones y responsabilidades las propias de su titulación.

Técnico no titulado

Ordena el trabajo de las categorías que quedan por citar, siendo responsable de su desempeño correcto, e informa a sus jefes de las necesidades previstas y los datos sobre rendimiento, ya que cuida de los suministros de elementos auxiliares y complementarios para el trabajo de los equipos. Tiene conocimientos para interpretar planos, croquis y gráficos y juzgar la ejecución y rendimiento del trabajo realizado por los profesionales de oficio.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Oficial Administrativo

Asume, bajo la dependencia directa de la Dirección, el mando de las actividades de tipo burocrático, teniendo a su responsabilidad el personal administrativo. Se asimilará a esta categoría el Analista de Sistemas de Informática.

Administrativo

Realiza funciones de estadística y contabilidad, manejo de archivos y ficheros, correspondencia, informática, etc.

Auxiliar Administrativo

Efectúa tareas administrativas repetitivas o rutinarias (archivo, fichero, atención al teléfono, etc.).

PERSONAL DE OFICIOS MANUALES

Encargado o Maestro Jardinero

Es el trabajador/a de confianza de la empresa que poseyendo conocimientos suficientes de la actividad de jardinería, así como conocimientos administrativos y técnicos, se halla al frente del equipo de trabajadores/as manuales ostentando el mando sobre ellos, organiza y distribuye los trabajos y efectúa el control de sus rendimientos.

Oficial Jardinero

Está a las órdenes del encargado o maestro jardinero y ha de marcar las directrices para el trabajo de las categorías inferiores. Debe conocer las plantas de jardín y de interior, interpretar los planos y croquis de conjunto y detalle, y de acuerdo con ellos replantar el jardín y sus elementos vegetales y auxiliares en planta y alimétrica, y asimismo los medios de combatir las plagas corrientes y las proporciones para aplicar toda clase de insecticidas. Conduce vehículos con permiso de conducir de clase B. Está a las órdenes del encargado o maestro jardinero y ha de marcar las directrices para el trabajo de las categorías inferiores.

Podador

Oficial jardinero que, durante la temporada de poda, realiza las labores propias de la poda y limpieza de toda clase de árboles y palmeras con trepa o medios mecánicos. Es, además, responsable del buen uso, limpieza y mantenimiento de las máquinas y herramientas que utilice para la realización de su trabajo.

Oficial Conductor

Conducen vehículos de la empresa que precisan de permisos de conducir tipo C, D o E, colaborando en la descarga siempre y cuando no haya personal para ello y responsabilizándose del buen acondicionamiento de la carga y descarga así como de su control durante el transporte. Se incluyen en esta categoría quienes manejen maquinaria pesada. Se trata de un trabajo polivalente, por lo que esta categoría podrá ser reconsiderada a nuevas tareas cuando no haya operaciones específicas para ella.

Jardinero

Es aquel trabajador/a que se dedica a funciones concretas y determinadas que sin dominar propiamente el oficio, exigen práctica y especial habilidad, así como atención en los trabajos a realizar. Deberá tener conocimiento o práctica, como mínimo de las operaciones que a continuación se describen y no tan solo de una de ellas:

- Desfonde, cavado y escarda a máquina.
- Preparación de tierras y abonos.
- Arranque, embalaje y transporte de plantas.
- Plantación de cualquier especie de elemento vegetal.
- Recorte y limpieza de ramas y frutos.
- Poda, aclarado y recorte de arbustos.

- Preparación de insecticidas y anti criptogámicos y su empleo.
- Protección y entutoraje de árboles, arbustos y trepadoras, etc.
- Utilizar y conducir tractores, maquinaria y vehículos con permiso de conducir de clase B, así como sus elementos accesorios, siendo responsable de su buen uso, limpieza y mantenimiento.
- Riegos automatizados.

Auxiliar Jardinero

Realiza trabajos consistentes en esfuerzo físico que no requieren preparación alguna; son funciones propias de esta categoría:

Desfonde, cavado y escarda del terreno a mano.

- Manipulación de tierras y abonos sin realizar preparaciones.
- Transporte, carga y descarga de planta o cualquier otro género.
- Riegos en general.
- Limpieza de jardines (zonas verdes, pavimentos, papeleras, instalaciones de agua, etc.).
- Siega del césped.
- Recogida de elementos vegetales (ramas, hojas, césped, etc.)
- Conduce los distintos tipos de transporte interno como dúmpers y análogos.
- Cumplimentar todas aquellas instrucciones manuales respecto a sus funciones que reciban de sus superiores o trabajadores de categoría superior.

Peón Jardinero

Mayor de edad sin experiencia alguna en el sector, ejecuta trabajos ordenados por sus superiores para los cuales no se requiere preparación ni conocimiento previo. La permanencia en esta categoría profesional no podrá superar un año, pasando automáticamente a la categoría superior. Queda a criterio de la empresa la reducción de este tiempo

Aprendiz

Es el contratado para adquirir la formación teórico-práctica necesaria para el desempeño adecuado de la categoría profesional de jardinero. El número de aprendices que se pueden contratar está en función del número total de empleados de la empresa, siendo el número máximo permitido: 1 en empresas de hasta 5 trabajadores; 2 en empresas de 6 a 10 trabajadores; 3 en empresas de 11 a 25 trabajadores; 4 en empresas de 26 a 50 trabajadores; 5 en empresas de 51 a 100 trabajadores; y el 4% de la plantilla total en empresas con más de 101 trabajadores.

Personal de varios oficios

Son aquellos trabajadores que realizan trabajos complementarios de jardinería tales como: solados y pavimentos artísticos, colocación de bordillos y escaleras de piedra natural y artificial en seco o en hormigón; formación de estanques, muros cerramientos o soportes metálicos o de madera, pilares para formación de pérgolas y sombrajes, etc.; cerramientos con estacas de madera, puertas, carpintería en la formación de las “casetas de jardinero”, empalizadas y formación de pérgolas, etc.; pintar verjas, instalaciones eléctricas, iluminación de la “casa de jardinero”, caseta de perros, pajarera, etc.; instalaciones de riego con tubería enterrada para conectar mangueras de riego o caño libre o por aspersión; instalación de canalizaciones de agua de entrada o salida de los

estanques o largos surtidores, instalaciones de agua en general, plataformas, anclajes de invernaderos, puesta en marcha de calderas y quemadores, control de calefacción, reparación de invernaderos, montaje de sistema de riego, trabajos de mecánica y soldadura, etc.; asimilándose al Oficial Jardinero, Jardinero y Auxiliar de Jardinería según su cualificación.

9.4 SELECCIÓN DE PERSONAL Y RESPONSABILIDADES

A priori, la empresa estará formada por los dos socios, un maestro jardinero ya conocido por estos y un oficial jardinero pendiente de contratar. Esto es, la empresa contará desde un principio con 4 trabajadores.

Los dos socios poseen el título de arquitecto técnico, tienen una amplia formación y experiencia en el diseño de interiores y poseen jardines en sus respectivas casas, de donde viene su afición a la jardinería y por lo cual, tras estar en paro, surge la idea de crear una empresa del sector del paisajismo y la jardinería. Serán los que además de llevar la voz cantante en las tareas directivas y administrativas sean los que realicen las visitas al domicilio del cliente para entrevista y su posterior diseño así como de realizar las compras de materiales y mejora de las relaciones con los proveedores.

El otro personaje a destacar es el que será maestro jardinero, por sus grandes conocimientos y experiencia en el sector, y que será contratado por la empresa desde el principio. Se le responsabilizará a menudo de otras tareas, además de ser el responsable de la correcta ejecución de los proyectos, como puedan ser compras de materiales o incluso atención a la clientela en el local, en los casos en los que no estuvieran ninguno de los socios disponibles. Además también puede cumplir el perfil de “personal de varios oficios”, ya que tiene experiencia en diversas áreas del mundo de la obra y construcción. En alguna ocasión en la que el proyecto no fuera tan sofisticado, podría ser él mismo el que realizara la visita al cliente con sus ideas generales y plasmarlo directamente en órdenes de ejecución, sin previo paso por la realización del diseño.

Por otro lado, a medida que la empresa necesite personal se establecerán los procesos de selección oportunos, acudiendo en primer lugar personas del entorno (donde se conoce a priori a la persona, teniendo así un mejor filtro y un feedback fiable), centros de formación profesional, portales web de búsqueda de candidatos (Infojobs, por ejemplo) e incluso a la convocatoria a través de la propia página web de la empresa y la red social LinkedIn.

Los requisitos exigidos para la contratación dependerán, en todo caso, del puesto de trabajo y de las responsabilidades del mismo. En este caso, y a no ser de algún imprevisto, la empresa sólo buscaría perfiles de oficial jardinero, jardinero, auxiliar jardinero o peón jardinero, según proceda.

Los procesos de selección vendrán determinados por el incremento en la cartera de clientes y en la demanda de los servicios que se ofrecen, como por ejemplo, el servicio de mantenimiento y conservación de jardines, donde suele siempre haber picos de demanda en las épocas de principios de primavera o ya entrado el Otoño, entre los meses de Octubre y Noviembre.

A medida que la empresa vaya teniendo más pedidos y la carga de trabajo vaya aumentando, la empresa recurrirá a contratar a un auxiliar jardinero. Esto, según las previsiones de demanda, podría darse cumplidos los 6 meses del funcionamiento de la empresa, donde ya la cantidad de proyectos y la carga laboral de éstos sobrepase la capacidad de la empresa.

En el segundo año, se espera un crecimiento de la empresa en términos de volumen, año en el cual se prevé la contratación de un trabajador más con funciones de jardinero. Realmente se contratará a una persona nueva con perfil de auxiliar de jardinero mientras que el trabajador que antes realizaba esa función será ascendido a jardinero. Si hubiera grandes picos de demanda, donde la empresa se viera saturada para ofrecer todos sus servicios con la calidad y plazos acordados, se podría proceder a la contratación temporal de otro trabajador más (oficial jardinero, jardinero, auxiliar jardinero o peón jardinero, en el caso que proceda).

En el tercer año, una vez que la estabilidad económica de la empresa haya mejorado, se conozcan sus posibilidades de crecimiento y su demanda perfectamente, la empresa aumentará su plantilla en un trabajador más (oficial jardinero, jardinero, auxiliar jardinero, peón jardinero según proceda), manteniendo la filosofía de otra incorporación temporal más en el caso de sobrecapacidad de la empresa.

A partir del tercer año también se podría estudiar el contratar un aprendiz para que éste adquiera la formación necesaria para el desempeño adecuado de la categoría profesional de jardinero, que en un futuro podría venir bien a la empresa ya que se puede convertir en un trabajador de plantilla al acabar el periodo de aprendizaje, partiendo con la ventaja de conocer perfectamente el funcionamiento y valores de la empresa. Lo único que la empresa debe saber es que el número máximo de aprendices que puede tener es 2, ya que por la fecha en la empresa habría entre 6 y 10 trabajadores (7 en el caso supuesto). Se supondrá que en el quinto año se contrata a un aprendiz jardinero.

9.5 CONDICIONES LABORALES

a) ASCENSOS

Todo el personal tendrá, en igualdad de condiciones, derecho de preferencia para cubrir las vacantes existentes en las categorías superiores a las que ostentasen en el momento de producirse la misma.

Grupo de Profesionales de Oficio Manuales y Oficios Varios: Los Encargados y Maestros Jardineros se consideran cargos de confianza y por tanto, son de libre designación por las empresas.

Las vacantes que se produzcan en las restantes categorías se cubrirán por pruebas de aptitud considerándose como mérito preferente en igualdad de condiciones, la antigüedad.

b) TRABAJOS DE SUPERIOR E INFERIOR CATEGORÍA

El personal de jardinería podrá realizar trabajos de la categoría inmediatamente superior a aquellos que esté clasificado, no como ocupación habitual, sino en casos de necesidad

perentoria y corta duración, que no exceda de noventa días al año, alternos o consecutivos.

Durante el tiempo que dure esta prestación, los interesados cobrarán la remuneración asignada a la categoría desempeñada circunstancialmente, debiendo la empresa, si se prolongara por un tiempo superior, cubrir la plaza de acuerdo con las normas reglamentarias sobre ascensos.

Asimismo, si por conveniencia de la empresa se destina a un productor a trabajos de categoría profesional inferior a la que está adscrita, sin que por ello se perjudique su formación profesional ni tenga que efectuar cometidos que supongan vejación o menoscabo de su misión laboral, el trabajador/a conservará la retribución correspondiente a su categoría.

Si el cambio de destino al que se refiere el párrafo anterior, tuviera su origen en la petición del trabajador/a se le asignará la retribución que corresponda al trabajo efectivamente prestado.

c) PREAVISO DE CESE

El personal que desee cesar voluntariamente en la empresa deberá preavisar con un periodo de antelación mínimo de siete días naturales.

El incumplimiento del plazo del preaviso ocasionará una deducción en su liquidación de finiquito correspondiente a los días que se haya dejado de preavisar.

La notificación de cese, se realizará por escrito, que el trabajador/a firmará por duplicado devolviéndole un ejemplar con el enterado.

d) JORNADA DE TRABAJO

La jornada máxima anual será de 1700 horas anuales. Se establecerá el descanso semanal mínimo en dos días y un sistema de compensación de horas entre la jornada objetivo y la máxima por tiempo libre. Se consideran como días no laborables el 24 de diciembre y el 31 de diciembre.

El tiempo de trabajo efectivo se computará de modo que, tanto al comienzo como al final de la jornada diaria, el trabajador/a se encuentre en su puesto de trabajo y dedicado al mismo.

El tiempo de trabajo efectivo se computará de modo que, tanto al comienzo como al final de la jornada diaria, el trabajador/a se encuentre en su puesto de trabajo con la indumentaria de trabajo adecuada y dedicado al mismo, teniendo 15 minutos de descanso por jornada laboral.

e) HORAS EXTRAORDINARIAS

La prestación de trabajo en horas extraordinarias será voluntaria. Tendrán la consideración de horas extraordinarias cada hora de trabajo que se realice sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo, fijado de acuerdo con el

artículo anterior. Se abonarán las horas extraordinarias al precio que se detalla en la tabla siguiente:

Lunes-Sábado: 16,56€/hora extra.

Domingos y festivos: 24,84€/ hora extra.

El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a 80 al año.

Por política de la empresa, se trabajará de Lunes a Viernes evitando realizar horas extra, y menos aún los Domingos y festivos, a no ser que la demanda sobre pase la capacidad de la empresa y haya que recurrir a horas extraordinarias entre el Lunes y el Sábado.

f) VACACIONES

El periodo será de un mes natural retribuido. Se fija como periodo de disfrute entre el 1 de julio y el 30 de septiembre.

Si por necesidades de la empresa precisase que algún trabajador/a las disfrutase fuera del periodo reflejado anteriormente, el trabajador/a tendrá derecho a treinta y cuatro días naturales de vacaciones, este incremento será reducido proporcionalmente si el trabajador/a disfrutase algún día dentro del periodo de julio a septiembre.

g) PLUS DE CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO

En concepto de plus de conservación y mantenimiento de vestuario se abonarán 32,07 € (Actualizado para todo el año 2013).

h) PLUS DE TRABAJOS TÓXICOS, PENOSOS O PELIGROSOS

Se establece un plus para los trabajos tóxicos, penosos o peligrosos, aun cuando concurren dos o más supuestos que lo generen, en las cuantías que se recogen a continuación:

- Día Completo: 12,56 €
- Hora o fracción superior a 30 minutos: 1,67 €
- Fracción inferior a 30 minutos: 0,85 €

Las funciones de poda, recorte, limpieza, terciadas, aclaradas, pinzadas y formación de plantas, árboles y arbustos, en los que los pies del trabajador se hallen a una altura superior a un metro tendrán la consideración de actividad peligrosa a efectos de este plus, quedando excluido el transporte, carga y descarga de vehículos.

i) BENEFICIOS SOCIALES

La empresa abonará a los trabajadores/as premios en cuantía y por las circunstancias que a continuación se detallan:

- Por matrimonio del trabajador/a: 140,00 euros.
- Por natalidad al nacimiento de cada hijo: 140,00 euros.

j) EQUIPO DE TRABAJO

Las empresas proporcionarán a los trabajadores/as dos equipos de ropa de trabajo completos al año, y siempre de acuerdo con el Comité o Delegados y en caso de carecer de ellos, con los trabajadores/as, y se compondrá de:

Temporada de verano

- 1 camisa de manga corta
- 1 pantalón
- 1 calzado apropiado y contemplando la LPRL (Ley de prevención de riesgos laborales).
- 1 chaqueta

Temporada de invierno

- 1 camisa de manga larga
- 1 pantalón de invierno
- 1 forro polar
- 1 prenda de abrigo
- 1 calzado apropiado y contemplando la Ley de prevención de riesgos laborales.

9.6 GASTOS EN PERSONAL

Por política de la empresa, los salarios mensuales de todos los trabajadores no sólo cumplirán el salario base estipulado en el Convenio Estatal de Jardinería 2010-2013(Válido para todo el territorio nacional), sino que habrá un pequeño incremento para una mayor satisfacción del personal de la empresa. A continuación se detalla la pirámide salarial según la política de la empresa.

- 2 arquitectos técnicos. Salario base: 1463,3. Al ser los socios y realizar también más labores su sueldo base mensual será de 1.500€.
- 1 Maestro jardinero: Salario base: 1.169,37 €. Al tener una gran experiencia, realizar tareas de todos los campos y tener relación de confianza con los socios su sueldo base mensual será de 1.200€.
- 1 Oficial Jardinero: Salario base 1.114,86. Su sueldo base mensual en la empresa será de 1.150€.

Para el futuro:

- Jardinero: Sueldo base 1.055,33€. Su sueldo base mensual en la empresa sería de 1.100€.
- Auxiliar Jardinero: Sueldo base 1.008,92€. Su sueldo base mensual en la empresa sería de 1.050€.
- Peón Jardinero: Sueldo base 949,4€. Su sueldo base mensual en la empresa sería de 1.000€.
- Aprendiz Jardinero: Sueldo base 756,91€. Su sueldo base mensual en la empresa sería de 780€.

Además, se respetará el convenio estatal de jardinería, proporcionando al trabajador plus de sueldo en base a:

- Horas extraordinarias
- Plus de conservación y mantenimiento (Todos los meses 32,07 € a cada persona).
- Plus de trabajos tóxicos, penosos o peligrosos.
- Plus Transporte y Dietas (Transporte únicamente en ocasiones especiales, transporte y dieta en la visita a ferias o reuniones fuera de la ciudad con grandes proveedores). Se estimará a parte y se hará un promedio para calcular la estimación mensual.
- Beneficios Sociales

9.7 FUNCIONES A SUBCONTRATAR

La empresa ofrece servicios de paisajismo y jardinería, que además de las tareas comunes de mantenimiento y realización de obras de jardín, requieren a menudo obras de tipo eléctrico (como por ejemplo la instalación de grandes sistemas de iluminación), obras de fontanería (en los que se hicieran importantes instalaciones de riego o se viera en peligro el funcionamiento de los tubos de fontanería de la casa/piscina...), así como obras importantes de albañilería, traslado de grandes cantidades de materiales y herramientas...

Para todo esto, la empresa deberá realizar subcontrataciones, ya sea a personas autónomas del oficio por horas o por días (albañiles, electricistas, fontaneros...) como la subcontratación de servicios (transporte, gestorías...).

Las principales subcontrataciones que la empresa podría realizar pueden ser las siguientes:

- Subcontratación de autónomos de servicios específicos necesarios para tareas concretas a desarrollar en los proyectos. Las subcontrataciones podrán ser por horas o por días, dependiendo de la carga laboral a desarrollar.
- Servicios técnicos: Servicios de reparación de maquinaria y equipos
- Transporte y envíos: Se contratará una empresa de transporte para realizar el envío de los pedidos. Las funciones a subcontratar son las siguientes:
- Gestoría laboral: Posiblemente se pueda contratar en un futuro. Se encarga del proceso de tramitación de nóminas, los procesos de altas y bajas y de gestionar los despidos.
- Asesoría jurídica: Los servicios necesarios serán prestados por un despacho de abogados, que asesorará a la empresa.
- Limpieza y mantenimiento: Limpieza de oficinas y mantenimiento de equipos.

X. PLAN FINANCIERO

El plan financiero se elaborará con vista a 5 años, evaluando tanto la actividad de la empresa como la política de amortizaciones de las inversiones realizadas. Se estudiarán dos tipos de situaciones: un escenario esperado (ya de por sí conservador) y un escenario pesimista, analizando para cada caso los resultados anuales de la actividad de la empresa.

10.1 INGRESOS

Se presenta en las siguientes tablas los resúmenes de los servicios que vende la empresa agrupado por las líneas que se ofrecen.

En la siguiente tabla se observan los precios medios por cada uno de los servicios prestados.

Tabla 11. Precios medios según servicio

TIPO DE SERVICIO	PRECIO MEDIO (€)
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	5000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	3600
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	550
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	60
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	500

Nota: todos los precios son sin IVA.

Para calcular los ingresos anuales se prevé que en el primer año se realicen 42 servicios (repartidos en las unidades de negocio); en el segundo año 46 servicios, en el tercero 50, en el cuarto año 55 y en el quinto año se alcanzarían un total de 60 servicios.

Recordar aquí la distinción que se hace entre servicio y cliente, esto es, un cliente puede demandar el diseño y ejecución de un proyecto para su jardín y posteriormente solicitar un servicio de mantenimiento y conservación del jardín.

Los ingresos para cada año dependerán de la proporción en la que se den los servicios según las líneas de servicios que ofrece la empresa. Siguiendo la estimación tras consultar con empresas del sector, y siendo ésta bastante conservadora, los ingresos anuales quedarían de la siguiente forma:

Tabla 12. Ingresos anuales

INGRESOS (ESCENARIO ESPERADO)					
CONCEPTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	60000	85000	100000	120000	130000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	54000	50400	43200	39600	36000
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	7700	6050	8400	8400	9600
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	600	700	840	840	840
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	0	0	0	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	1500	2000	2000	3000	4000
TOTAL INGRESOS BRUTOS	123800	144150	154440	171840	180440

Nota: todos los datos son sin IVA.

A continuación se muestra un gráfico en el que se puede observar la evolución del peso de cada una de las líneas de servicios en función del porcentaje de ingresos percibidos por cada año de actividad de la empresa:

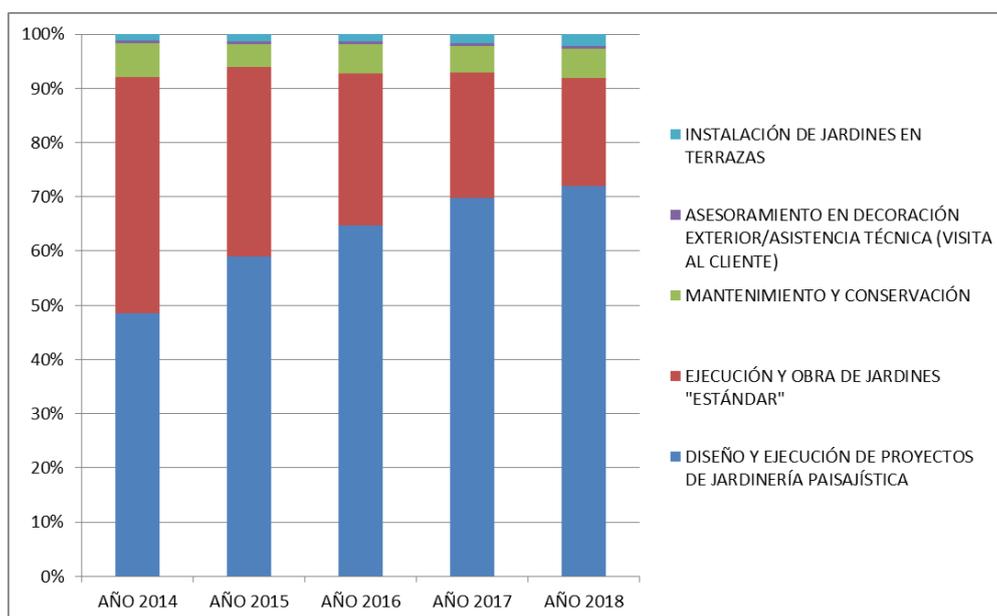


Figura 69. Ingresos anuales según los servicios prestados

En el gráfico se puede observar cómo la empresa cada vez más presta servicios de diseño, con una mayor calidad y personalización para la satisfacción del cliente. En el primer año la empresa obtendría un 49% de sus ingresos procedentes de la primera línea de servicio, mientras que en el año 2018, se puede ver que aproximadamente el 72% de los ingresos provienen del servicio de la primera línea de la empresa, haciendo de ésta una marca con diseño, calidad y distinción con respecto a otras empresas del sector.

10.2 GASTOS

GASTOS VARIABLES: GASTOS EN MATERIAS PRIMAS Y OTROS CONSUMIBLES

Para el cálculo de los gastos variables, se ha considerado un gasto medio por tipo de servicio prestado. Tras realizar dicho cálculo, se ha estimado el coste porcentual sobre el precio de venta que conlleva asociado la prestación del servicio. En la siguiente tabla se puede observar la estimación de dichos costes, así como el porcentaje sobre el ingreso bruto en función de cada tipo de servicio:

Tabla 13. Gastos medios en MMPP y consumibles según servicio

GASTO MEDIO EN MATERIAS PRIMAS Y CONSUMIBLES SEGÚN SERVICIO	GASTO MEDIO	% SOBRE LA VENTA
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	800	16%
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	500	14%
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	50	9%
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	15	25%
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	75	15%

Nota: todos los datos son sin IVA.

Por ejemplo, el 16% de los ingresos percibidos por la realización de un diseño y ejecución de proyectos de jardinería son costes, ya sean tanto de materia prima, combustibles, otros consumibles...

Para cada año, dichos gastos se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 14. Gastos en MMPP y consumibles anuales

GASTOS EN MATERIAS PRIMAS, COMBUSTIBLES, CONSUMIBLES...	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	9600	13600	16000	19200	20800
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	7560	7056	6048	5544	5040
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	616	484	672	672	768
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA	126	147	176,4	176,4	176,4
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	0	0	0	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	225	300	300	450	600
TOTAL	18127	21587	23196,4	26042,4	27384,4

Nota: todos los datos son sin IVA.

COSTES FIJOS

Los costes fijos en los que se incurren para el desarrollo de la actividad de la empresa se recogen en la siguiente tabla resumen:

Tabla 15. Costes fijos anuales

CONCEPTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
ALQUILER	7200	7250	7300	7350	7400
REPARACIONES, MANTENIMIENTO, COMBUSTIBLES	1200	1250	1300	1350	1400
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	2500	3500	3500	4000	4500
PUBLICIDAD	200	150	70	50	50
VISITAS A FERIAS	300	350	400	400	400
SEGUROS	2500	2500	2500	2500	2500
MATERIAL OFICINA	200	120	120	120	120
AGUA, LUZ, GAS	450	460	470	450	480
TELÉFONO, INTERNET	300	300	300	300	300
TASAS MUNICIPALES	80	80	80	80	80
TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	14930	15960	16040	16600	17230

Elaboración propia tras consulta con empresas del sector. Excel 2010

*Los gastos totales de explotación servirán como dato de entrada para realizar la cuenta de pérdidas y ganancias.

Nota: todos los datos son sin IVA.

10.3 INVERSIÓN Y POLÍTICA DE AMORTIZACIONES

El total de la inversión asciende a 27.454€, debido a la inversión en máquinas, herramientas, vehículo, inmobiliario, vestimenta y accesorios de seguridad para los empleados y elementos informáticos.

En la siguiente tabla se puede observar el balance del Año 0 (1/1/2014) en el que se muestra la el capital inicial, la inversión inicial realizada y el dinero que habría en caja:

Tabla 16. Balance día 1

BALANCE (1/1/2014)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	12546	CAPITAL SOCIAL	40.000
MAQUINARIA	5.046		
EQUIPAMIENTO	1.373		
HERRAMIENTAS	525		
VEHÍCULO	17.355		
MOBILIARIO	1.903		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.252		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	27.454		
TOTAL ACTIVO	40.000	TOTAL PASIVO	40.000

Nota: todos los datos de los balances son sin IVA.

A continuación se muestra en la siguiente tabla la política de la amortización para cada uno de los grupos mencionados en función de su vida útil:

Tabla 17. Vida útil de los materiales

	VIDA ÚTIL	% Amortización Anual
MAQUINARIA	5 AÑOS	20%
EQUIPAMIENTO	5 AÑOS	20%
HERRAMIENTAS	5 AÑOS	20%
VEHÍCULO	5 AÑOS	20%
MOBILIARIO	10 AÑOS	10%
EQUIPOS INFORMÁTICOS	4 AÑOS	25%

Tras saber la cuantía de la inversión y de la vida útil de cada grupo, se procede al cálculo de la amortización anual:

Tabla 18. Cuota anual de amortización

	INVERSIÓN	VIDA ÚTIL	% Amortización Anual	Cuota anual de amortización
MAQUINARIA	5046	5 AÑOS	20%	1009,2
EQUIPAMIENTO	1373	5 AÑOS	20%	274,6
HERRAMIENTAS	525	5 AÑOS	20%	105
VEHÍCULO	17355	5 AÑOS	20%	3471
MOBILIARIO	1903	10 AÑOS	10%	190,3
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1252	4 AÑOS	25%	313
TOTAL	27454			5363,1

Nota: todos los datos son sin IVA.

Para el posterior análisis de la cuenta de resultados, se calculan las amortizaciones para cada uno de los años (desde 2014 hasta 2018, inclusive):

Tabla 19. Amortizaciones anuales

CONCEPTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
MAQUINARIA	1009,2	1009,2	1009,2	1009,2	1009,2
EQUIPAMIENTO	274,6	274,6	274,6	274,6	274,6
HERRAMIENTAS	105	105	105	105	105
VEHÍCULOS	3471	3471	3471	3471	3471
MOBILIARIO	190,3	190,3	190,3	190,3	190,3
EQUIPOS INFORMÁTICOS	313	313	313	313	0
TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL	5363,1	5363,1	5363,1	5363,1	5050,1

Nota: todos los datos son sin IVA.

10.4 FINANCIACIÓN

Se ha estimado, tras un par de pruebas de ensayo y error, que la estructura óptima de financiación para la empresa sea 100% de capital procedente de financiación propia. En este caso, los dos socios aportarán cada uno 20.000€, formando así un capital social inicial de 40.000€.

Con este capital es suficiente para la inversión inicial que la empresa necesita. Esta inversión se debe a la adquisición de la maquinaria necesaria, vehículo de transporte, herramientas, equipaciones y accesorios de trabajo, así como de material inmobiliario e informático para la oficina.

El total de esta inversión inicial asciende a 27.454€. En el siguiente cuadro resumen se puede apreciar lo citado anteriormente:

Tabla 20. Inversión inicial

	INVERSIÓN
MAQUINARIA	5046
EQUIPAMIENTO	1373
HERRAMIENTAS	525
VEHÍCULO	17355
MOBILIARIO	1903
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1252
TOTAL	27454

Nota: todos los datos son sin IVA.

10.5 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Con todo lo anterior, se procederá al cálculo de la cuenta de resultados previsional para los cinco primeros años de actividad de la empresa.

También se estudiarán dos situaciones: situación normal (evaluada ya de por sí de una manera conservadora en cuanto a cifras de ingresos), y una situación pesimista (10% menos de ingresos para cada año).

A continuación se muestran los cuadros resumen para cada una de las situaciones descritas:

Tabla 21.Cuenta de resultados previsional

CONCEPTO	CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ESCENARIO ESPERADO				
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS BRUTOS(+)	123.800	144.150	154.440	171.840	180.440
DEVOLUCIONES, REBAJAS...(-)	0	0	0	0	0
INGRESOS NETOS(=)	123.800	144.150	154.440	171.840	180.440
MATERIAS PRIMAS Y CONSUMIBLES(-)	18.127	21.587	23.196	26.042	27.384
GASTOS PERSONAL(-)	74.327	88.312	101.696	116.281	121.654
GASTOS EXPLOTACIÓN(-)	14.930	15.960	16.040	16.600	17.230
EBITDA(=)	16.416	18.291	13.507	12.916	14.172
AMORTIZACIONES(-)	5.363	5.363	5.363	5.363	5.050
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN, BAIT(=)	11.053	12.928	8.144	7.553	9.122
INGRESOS FINANCIEROS(+)	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS(-)	0	0	0	0	0
BAT(=)	11.053	12.928	8.144	7.553	9.122
IMPUESTOS(-)	3.869	4.525	2.850	2.644	3.193
BENEFICIO NETO(=)	7.185	8.403	5.294	4.910	5.929
CASH FLOW= BN+ AMORTIZACIÓN	12.548	13.766	10.657	10.273	10.979

Notas:

*El impuesto de sociedades asciende al 35%.

** Cash Flow= Beneficio Neto+Amortización

*** Los beneficios netos se repartirán de la siguiente forma: 50% a repartir entre los socios y el resto de la plantilla (40% a los socios y 10% para el resto de trabajadores), y el restante 50% irá destinado a reservas.

**** Todos los datos son sin IVA

10.6 BALANCES

En este apartado se procederá a la realización de los balances de la empresa tras cada año de actividad.

En el inicio, el balance del día 1 quedaría de la siguiente manera:

Tabla 22. Balance primer día

BALANCE (1/1/2014)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	12546	CAPITAL SOCIAL	40.000
MAQUINARIA	5.046		
EQUIPAMIENTO	1.373		
HERRAMIENTAS	525		
VEHÍCULO	17.355		
MOBILIARIO	1.903		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.252		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	27.454		
TOTAL ACTIVO	40.000	TOTAL PASIVO	40.000

A continuación, para el resto de años de actividad se mostrará el balance al final del año contable. Para la realización del balance es necesario recordar que del beneficio después de impuestos que la empresa obtiene de su actividad, un 50% va destinado a la autofinanciación de la empresa, y el otro restante será repartido entre los socios y el resto de trabajadores.

Realizada esta aclaración, los balances para los siguientes años de actividad quedan de la siguiente forma:

Tabla 23. Balance a final de 2014

BALANCE (31/12/2014)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	21.501	CAPITAL SOCIAL	40.000
MAQUINARIA	5.046	BENEFICIO NETO	3.592
EQUIPAMIENTO	1.373	RESERVAS	0
HERRAMIENTAS	525		
VEHÍCULO	17.355		
MOBILIARIO	1.903		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.252		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	27.454		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-5.363		
TOTAL ACTIVO	43.592	TOTAL PASIVO	43.592

Tabla 24. Balance a final de 2015

BALANCE (31/12/2015)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	31.066	CAPITAL SOCIAL	40.000
MAQUINARIA	5.046	BENEFICIO NETO	4.202
EQUIPAMIENTO	1.373	RESERVAS	3.592
HERRAMIENTAS	525		
VEHÍCULO	17.355		
MOBILIARIO	1.903		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.252		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	27.454		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-10.726		
TOTAL ACTIVO	47.794	TOTAL PASIVO	47.794

Tabla 25. Balance a final de 2016

BALANCE (31/12/2016)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	39.076	CAPITAL SOCIAL	40.000
MAQUINARIA	5.046	BENEFICIO NETO	2.647
EQUIPAMIENTO	1.373	RESERVAS	7.794
HERRAMIENTAS	525		
VEHÍCULO	17.355		
MOBILIARIO	1.903		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.252		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	27.454		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-16.089		
TOTAL ACTIVO	50.441	TOTAL PASIVO	50.441

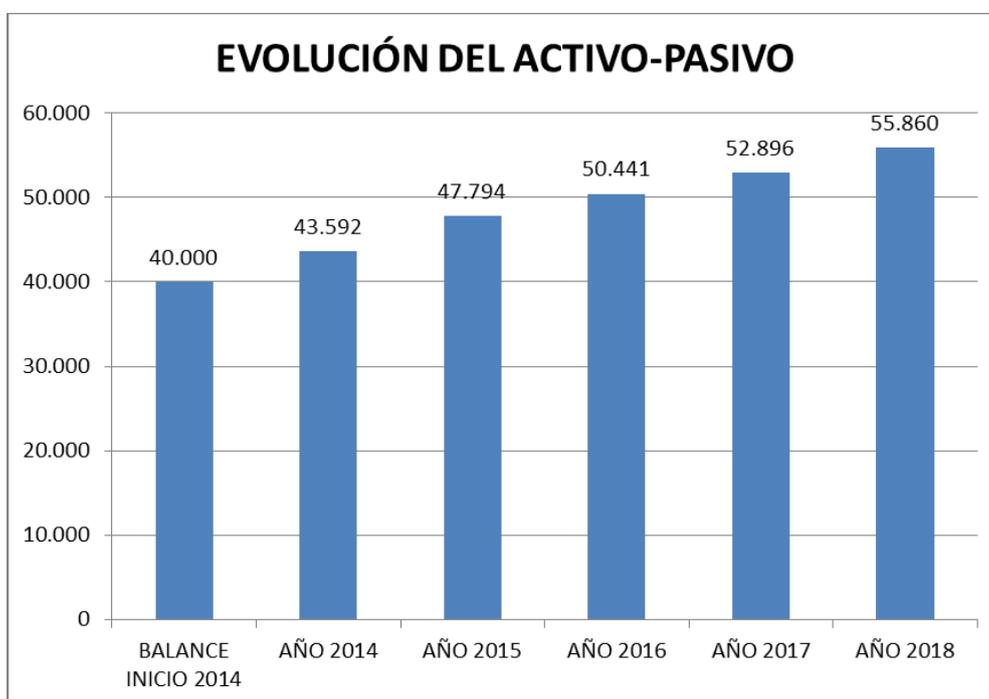
Tabla 26. Balance a final de 2017

BALANCE (31/12/2017)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	46.894	CAPITAL SOCIAL	40000
MAQUINARIA	5.046	BENEFICIO NETO	2.455
EQUIPAMIENTO	1.373	RESERVAS	10.441
HERRAMIENTAS	525		
VEHÍCULO	17.355		
MOBILIARIO	1.903		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.252		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	27454		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-21.452		
TOTAL ACTIVO	52.896	TOTAL PASIVO	52.896

Tabla 27. Balance a final de 2018

BALANCE (31/12/2018)			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE: CAJA	54.909	CAPITAL SOCIAL	40000
MAQUINARIA	5.046	BENEFICIO NETO	2.965
EQUIPAMIENTO	1.373	RESERVAS	12.896
HERRAMIENTAS	525		
VEHÍCULO	17.355		
MOBILIARIO	1.903		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.252		
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	27454		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-26.503		
TOTAL ACTIVO	55.860	TOTAL PASIVO	55.860

En el siguiente gráfico se puede ver la evolución del activo (y pasivo) de la empresa:



Como se puede observar, el activo parte de 40.000€ y tras cinco años de actividad crece progresivamente hasta situarse en 55.860.

El crecimiento del activo (y por tanto del pasivo) es bastante progresivo. Además hay que tener en cuenta que se ha realizado una política de reparto de beneficios después de impuestos del 50%, con lo cual, sino se hubieran repartido, el activo de la empresa habría notado un crecimiento superior al que realmente tiene con esta política de reparto.

10.7 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

En este apartado se estudiará la rentabilidad de la empresa utilizando técnicas aptas y comúnmente utilizadas para la valoración de inversiones. A continuación se definen los ratios utilizados:

VALOR ACTUAL NETO

El cálculo del VAN, consiste en comparar el desembolso inicial con los cash-flow y valores residuales después de impuestos actualizados a una tasa “k”.

Por lo que el cálculo será el siguiente:

$$VAN = -C_0 + \frac{\sum_{i=1}^n (C_i - P_i)}{(1 + ik)^n} + \frac{V_r}{(1 + ik)^n}$$

Donde:

C_i : Flujos de cobros esperados

P_i : Flujos de pagos esperados i P

V_r : Valor residual de la inversión r V

i_k : Tasa de interés esperada k i

n : Nº de periodos en que se producen los flujos previstos.

Para obtener el V.A.N se utilizan los flujos de caja y una tasa de retorno que se estiman en un 10%

TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

El cálculo del TIR es el cálculo de aquella tasa de interés para la cual el VAN es igual a cero:

TIR → VAN=0

$$VAN = -C_0 + \frac{\sum_{i=1}^n (C_i - P_i)}{(1 + ik)^n} + \frac{V_r}{(1 + ik)^n} = 0$$

Se aceptará el proyecto siempre y cuando el TIR sea mayor que el coste de oportunidad del capital. Si suponemos que una entidad bancaria nos podría ofrecer una tasa de interés del 6%, se aceptará la creación de la empresa siempre y cuando el TIR sea mayor que ese 6%.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Se entiende por punto de equilibrio al nivel de ingresos que deberá de alcanzar nuestra empresa con el propósito de cubrir los costes totales asociados a la actividad de la empresa.

En la siguiente tabla se pueden apreciar los valores de los ingresos, costes fijos, costes variables y los costes totales para cada año de actividad.

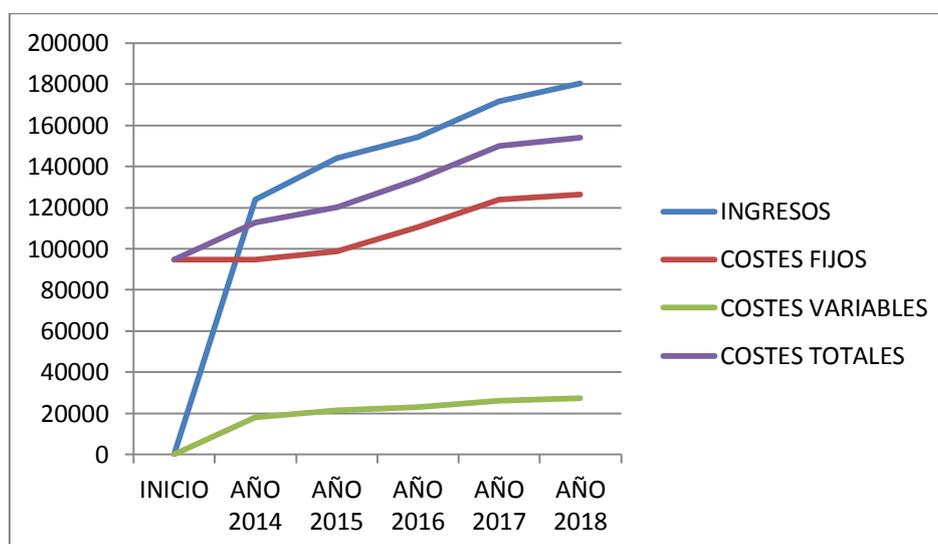
Tabla 28. Ingresos y costes anuales

	INICIO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
INGRESOS	0	123.800	144.150	154.440	171.840	180.440
COSTES FIJOS	94619,9	94619,9	98680,235	110486,415	124045,935	126519,285
COSTES VARIABLES	0	18.127	21.587	23.196	26.042	27.384
COSTES TOTALES	94619,9	112746,9	120267,235	133682,815	150088,335	153903,685

Con estos datos como entrada, se procede a realizar la gráfica de cada uno de los parámetros mencionados.

El corte entre los ingresos y los costes totales nos dará como resultado el punto de equilibrio, es decir, el punto a partir del cual los ingresos son mayores que los costes totales y por tanto la empresa empieza a generar beneficio.

Tabla 29. Punto de equilibrio



En la gráfica anterior se observa que la línea que representa los ingresos anuales corta a la línea de costes totales antes de finalizar incluso el primer año de actividad, aproximadamente por el octavo mes de actividad. Como este tipo de empresas realizan la mayor facturación entre los meses de Abril y Agosto, se puede concluir que es a partir de Agosto de 2014 cuando los ingresos de la empresa son mayores que los costes totales, generando así beneficios para la empresa.

CASH-FLOW:

El cash-flow (anual) es la medida de los recursos generados por la compañía, este valor no coincide con el de beneficio neto, puesto que en el cálculo del beneficio neto se incluyen una serie de costes que en realidad no suponen una salida real de dinero, estos son las amortizaciones y las provisiones.

Por tanto, si queremos calcular los recursos generados por la empresa, habrá que deducir tanto amortizaciones como provisiones, siendo el cálculo del cash-flow:

Cash-flow

$$\text{Cash} - \text{Flow} = \text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}$$

PAYBACK (Periodo de recuperación): El Payback o plazo de recuperación, define el criterio de valoración de inversiones basado en el cash-flow (recursos financieros generados por la propia empresa). El Payback permite seleccionar un proyecto en base a cuánto tiempo tardará en recuperarse la inversión inicial mediante los flujos de caja, de esta forma tendremos una idea de cuánto tiempo tendrá que pasar para recuperar el dinero que se ha invertido.

El periodo de retorno también se puede calcular siguiente manera:

$$\text{Pay back} = \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Cash Flow}}$$

ROE: Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera o «ROE» (en inglés “Return on equity”) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. En este caso esta herramienta de rentabilidad financiera interesa a los dos socios que ponen el capital social de la empresa.

La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

La rentabilidad financiera, ROE, se calcula de la siguiente manera

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

ROE: Rentabilidad económica:

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo

todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total). Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

La rentabilidad económica, ROA, (en inglés, “Return on assets”) se puede calcular con la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{BAIT}{ACTIVO}$$

Esta cifra expresa la capacidad que una empresa tiene para realizar con el activo que controla, sea propio o ajeno. Esto es, cuántos euros gana por cada euro que tiene.

A continuación se procede a la evaluación de la rentabilidad de la empresa, con todos los mencionados ratios económicos-financieros:

Tabla 30. Resumen ratios económico-financiero

ESCENARIO ESPERADO							
RATIOS ECONÓMICOS FINANCIEROS	MEDIDA	AÑO 0	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
CASH-FLOW ANUAL	€	-40.000	12.548	13.766	10.657	10.273	10.979
PAY-BACK(PERODO DE RECUPERACIÓN)	Tiempo	3 años y 4 meses					
TIR	%	14,08%					
VAN	€	4,624,6 €					
ROE	%	/	17,96	21,01	13,23	12,27	14,82
ROA	%	/	25,36	29,25	19,10	17,79	21,23

Tras el estudio de la rentabilidad de la empresa, destaca que el punto de equilibrio se alcanza muy temprano. Por otro lado destacan los valores de VAN y TIR que reflejan que la puesta en marcha de la empresa es una buena inversión.

Tras los primeros cinco años de actividad, el resultado del VAN es de 4.624,6€ y el del TIR es de un 14,05%, cifra más alta que el coste de oportunidad de invertir la cantidad de 40.000€ en una entidad bancaria, donde ni de lejos se alcanzan esos porcentajes de intereses.

Por otro lado, el Pay-Back refleja que la inversión inicial retornaría al cabo de 3 años y 4 meses de actividad, con lo que podemos concluir que es una buena inversión a medio plazo.

Por último, los ratios del ROE (cómo la compañía invierte fondos para generar ingresos) y ROA (cuántos euros se gana por cada euro que se tiene) son positivos, aspecto que refleja que la actividad de la empresa genera bastantes beneficio.

Con todo lo anterior, se puede concluir que la inversión realizada para la creación de una empresa de paisajismo y jardinería en la Comunidad de Madrid es viable y además con expectativas de ser rentable.

XI. ASPECTOS FORMALES DE LA EMPRESA

11.1 FORMAS JURÍDICAS

En este capítulo se procederá al estudio y posterior elección de las posibles formas jurídicas de la empresa a formar.

La elección de la forma jurídica es fundamental, pues de ella dependen tanto los trámites que se han de realizar para constituir la empresa, como las obligaciones fiscales y laborales que el empresario o empresarios deben cumplir.

A continuación se indican algunos de los aspectos a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección:

Tipo de actividad a ejercer: La actividad a ejercer puede ser un condicionante en la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que la normativa aplicable establezca una forma concreta.

Por ello será conveniente analizar con detalle la normativa que regula la actividad que se proyecte ejercer, a fin de comprobar si exige la adopción de una forma jurídica determinada.

Por otro lado, el ejercicio de determinadas actividades potencialmente más arriesgadas aconseja el recurso a formas de empresa que limiten la responsabilidad de los empresarios.

Número de socios: el número de promotores o socios que pretenden iniciar la nueva empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica, ya que cada tipo de Sociedad exige un número mínimo de socios, como se verá en la tabla que sigue a continuación.

Así, cuando sean varios los emprendedores, lo aconsejable será constituir una sociedad, ya sea con o sin personalidad jurídica (Sociedades mercantiles en el primer caso; comunidades de bienes o Sociedad Civil en el segundo).

Por otro lado, para emprendedores que efectúan por sí mismo y en nombre propio la actividad, se ajustará más la figura del empresario individual o las sociedades mercantiles unipersonales, con la ventaja de la limitación de la responsabilidad al capital aportado.

En este caso serán dos el número de socios que constituirán la empresa con la aportación de capital propio.

Responsabilidad de los socios: Este aspecto es muy importante a tener en cuenta, y más aún en los tiempos de crisis económica que vive España y el resto del mundo. Dependiendo del grado de responsabilidad que el promotor esté dispuesto a asumir en el proyecto, se optará por una u otra forma jurídica. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, etc.) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como al personal (empresario individual, sociedad colectiva, etc.).

Al ser dos personas las que aportan el capital con financiación personal, se intentará proteger a estas dos personas responsabilizándolas con el capital aportado, evitando poner en peligro el patrimonio personal de los socios.

Necesidades económicas del proyecto: determinadas formas jurídicas exigen un capital mínimo para su formalización, esto es, dependen directamente del capital inicial aportado por el socio/socios.

Por lo tanto, la dimensión económica del proyecto a desarrollar y la necesidad de participación de varias personas en el mismo también influye en la elección. Hay que tener en cuenta que existen determinadas formas jurídicas cuya regulación exige un capital mínimo, así la Sociedad Limitada debe tener un capital mínimo de 3.005,06 euros, que estará totalmente desembolsado en el momento de la constitución. Por su parte la Sociedad Anónima, exige un capital social mínimo de 60.102,21 euros que deberá estar desembolsado en el momento de la constitución, al menos, en el 25% del valor nominal de cada acción. Para ver más detalles, ver tabla resumen de las posibles formas jurídicas.

El capital inicial de la empresa será de 40.000€, aportado al 50% por cada uno de los socios, por lo que se descartaría a priori, la formalización de una sociedad anónima.

Aspectos fiscales y socio-laborales: La carga fiscal que el beneficio empresarial tendrá que soportar es otro criterio que debe guiar la elección de la forma jurídica. Así, las sociedades mercantiles tributan por el Impuesto sobre Sociedades al tipo fijo del 35%, salvo las cooperativas que lo hacen al 20%, disfrutando de esta manera de ventajas fiscales. Por otra parte, el empresario individual y las sociedades civiles tributan por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, aplicándosele a efectos de determinar el tipo impositivo una escala progresiva, que va elevándose según se incrementa la base imponible del impuesto. En principio, no existe un régimen fiscal más o menos ventajoso, sino que depende de los resultados económicos reales o potenciales del negocio.

En resumen, la carga fiscal (IRPF, IVA, e Impuesto sobre Sociedades) que el beneficio empresarial tendrá que soportar varía según la forma jurídica adoptada, por lo que en principio es mejor realizar un buen análisis financiero previo, y jugar con los resultados posibles según la forma jurídica.

Se estudiará en el análisis financiero las diversas cargas fiscales para ver qué forma jurídica escoger.

Complejidad de constitución: La cantidad de trámites que deben realizarse a la hora de constituir una sociedad mercantil frente a constituir una sociedad civil, comunidad de bienes o empresario individual, puede llevar a inclinar la decisión por alguna de estas últimas formas.

Sin embargo, el mayor número de trámites y su mayor coste no deberían hacer tomar una decisión que a efectos de responsabilidad y desde el punto de vista fiscal puede ser errónea.

Libertad de acción del emprendedor: El margen de actuación y la libertad en la toma de decisiones será mayor para el empresario individual, o para el socio único de una sociedad unipersonal, al no deber contar con el concurso de otras voluntades para la adopción de decisiones. Si bien, no deben dejarse de lado las sinergias que se producen cuando en un proyecto empresarial concurren varias voluntades y se tienen en cuenta las opiniones de todos los miembros de la sociedad, así como la importancia de tener otro u otros socios apoyando y respaldando el negocio económicamente.

Tipos de formas jurídicas

A continuación se mencionan las diferentes formas jurídicas que puede adoptar una empresa, que se agrupan en dos grandes grupos: personas físicas (el empresario individual, Comunidad de Bienes y Sociedad Civil) y personas jurídicas (los diferentes tipos de sociedades mercantiles). Ver detalle en el anexo 9.

Está claro que la empresa a crear tendrá un carácter de sociedad mercantil. Para tomar la decisión más acertada sobre la forma jurídica de la empresa a formar, además de tener en cuenta los factores de anteriormente descritos como puedan ser el tipo de actividad a desarrollar por la empresa, el número de socios de ésta, las responsabilidades a asumir por los socios, el capital inicial que éstos van a poner... se procederá a analizar las ventajas y desventajas de los tipos de sociedades.

SOCIEDAD ANÓNIMA

➤ **Ventajas**

- La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones realizadas.
- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.

➤ **Desventajas**

- Se exigen al menos dos socios para su constitución.
- Se exige un capital mínimo elevado para constituirse.
- El coste de constitución es elevado: exige escritura pública de constitución, lo cual representa un gasto de notario, y se debe pagar un 1% del capital social en concepto de Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Requiere una forma más compleja de organización.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

La sociedad anónima quedaría automáticamente descartada pues el capital inicial ha de ser mayor que 60.102,21€, mientras que el capital inicial aportado por los socios es de 40.000€.

SOCIEDAD LIMITADA / LIMITADA NUEVA EMPRESA / UNIPERSONAL

➤ **Ventajas**

- El capital mínimo exigido para constituirse no es muy elevado y no se exige un número elevado de socios, pudiendo hacerse con un único socio, en cuyo caso se denomina Sociedad Unipersonal.
- La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones realizadas.
- El capital social se encuentra dividido en participaciones sociales nominales, iguales, indivisibles y acumulables. Los socios tienen el derecho de adquisición preferente y las transmisiones a personas ajenas a la Sociedad no se pueden realizar sin el consentimiento previo de la Junta General, por lo que los socios controlan en todo momento la propiedad de la empresa y pueden restringir, dificultar o impedir la entrada de nuevos socios no deseados.

➤ **Desventajas**

- El capital social deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución, quedando excluida la aportación de trabajo o servicios como participación en la Sociedad.
- La limitación de la responsabilidad al capital aportado dificulta la consecución de créditos sin disponer del aval personal de los socios, lo cual significa que la responsabilidad no es del todo limitada ya que se debe responder personalmente, como avaladores, de las posibles deudas de la empresa.
- La transmisión de participaciones debe contar con el consentimiento de los demás partícipes.
- Los contratos de trabajo bonificados no pueden aplicarse a los promotores de la empresa.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

SOCIEDAD LABORAL

➤ **Ventajas**

- El capital mínimo exigido para constituirse no es muy elevado.
- La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado.
- La constitución de la Sociedad cuenta con bonificaciones fiscales.
- Se puede beneficiar de ayudas económicas en la contratación de personal.

➤ **Desventajas**

- Se exigen al menos tres socios para su constitución.
- En el caso de la Sociedad Anónima Laboral, se exige un capital mínimo de constitución elevado.
- No se pueden transmitir las acciones libremente.

- Es obligatorio destinar anualmente un 10% de los beneficios al Fondo de Reserva, que sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.
- La existencia de dos tipos de socios (socios trabajadores y socios capitalistas no trabajadores) puede provocar algunas dificultades operativas a la hora de tomar decisiones.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

SOCIEDAD COOPERATIVA

➤ Ventajas

- No se exige un capital mínimo de constitución.
- Los socios se pueden dar de alta o baja voluntariamente.
- Todos los socios participan con los mismos derechos.
- Su objetivo es el bien común de todos los socios, y no el beneficio económico.
- Se puede beneficiar de bonificaciones sociales.

➤ Desventajas

- Se exigen al menos tres socios para su constitución.
- Se debe celebrar al menos una Asamblea anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

11.2 ELECCIÓN FORMA JURÍDICA

Tras el estudio exhaustivo realizado en este apartado para la elección de la forma jurídica de la empresa, analizando todos los factores que afectan a ésta, así como el análisis realizado de las ventajas y desventajas de las distintos tipos de sociedades mercantiles, se ha decidido crear una Sociedad Limitada para dar forma jurídica a la empresa.

Los criterios que se han tenido en cuenta a la hora de tomar la decisión de crear una Sociedad Limitada han sido los siguientes:

- **Número de socios** serán dos el número de socios que contribuirán con capital a la creación de la empresa, y que luego trabajan en ella y serán los encargados del desarrollo y crecimiento de ésta.
- **Responsabilidad de la sociedad:** La responsabilidad ante terceros es un factor clave a la hora de elegir la forma jurídica y se ha optado por la sociedad limitada frente a una sociedad civil. De esta forma, la responsabilidad de la sociedad ante deudas está limitada al capital aportado para la creación de la empresa.
- **Capital social necesario:** El Capital Social y sus características es un elemento clave para decidir qué forma jurídica es la que más se adecua a un proyecto empresarial. En este caso, frente a la sociedad anónima que requiere un desembolso mayor y una mayor complejidad y gastos de gestión, la Sociedad Limitada permite incluso realizar aportaciones no dinerarias sin que tenga que ir certificado por el informe externo de un

experto. Para la creación de la Sociedad Limitada el mínimo capital inicial ha de ser 3.005,06€, cantidad menor a la aportada por los dos socios (40.000 € entre los dos).

- **Aspectos fiscales:** Los aspectos fiscales y la previsión a medio plazo de facturar un importe que supera 120.000 euros fomentan el pago de impuesto de sociedades.

- **Estructura de dirección y Gestión:** En esta Sociedad Limitada la estructura de dirección y gestión es más flexible que en otras sociedades (por ejemplo cooperativas), siendo menor el rigor formal en su organización (convocatoria de juntas, inscripciones, registros, etc.) permitiendo por tanto una mayor libertad de acción de los emprendedores, se deberá celebrar al menos una Junta de Accionistas anual. Además, la dirección dependerá de los dos socios, fomentando así una sinergia donde se tienen en cuenta las opiniones de uno y otro, así como la escucha activa de los trabajadores de la empresa.

11.3 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD LIMITADA

A continuación se dan más detalles que se deberán tener en cuenta para formalizar la Sociedad Limitada:

La Sociedad Limitada (SL) es una Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. Sus principales características son:

- La Ley 2/1995 de 23 de marzo regula las sociedades de responsabilidad limitada, a partir de la cual se pueden constituir S.L. unipersonales.
- Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia.
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L."
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.005,06 €. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá expresarse necesariamente: La identidad del socio o socios. La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada. Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago. Los estatutos de la

sociedad. La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas. La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.

Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

En los estatutos se hará constar, al menos: La denominación de la sociedad. El objeto social, determinando las actividades que lo integran. La fecha de cierre del ejercicio social. El domicilio social. El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa. El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta Ley. La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.

ÓRGANOS SOCIALES

Junta General de socios: Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos: Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado. Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas. Modificación de los estatutos sociales. Aumento o reducción del capital social. Transformación, fusión y escisión de la sociedad. Disolución de la sociedad.

Los Administradores: Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros. La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General. Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

DERECHOS DE LOS SOCIOS

Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad. Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

CUENTAS ANUALES

Se aplican las disposiciones contenidas en la Ley de Sociedades Anónimas, a las que se añaden los siguientes preceptos:

La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.

A partir de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen, al menos el 5 por ciento del capital, podrán examinar en el domicilio social, por si o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos.

Una vez decidido el tipo de forma jurídica y vistas sus principales características se procederá a la forma de constituir esa forma jurídica en nuestra empresa. Además de la forma de tramitar estas gestiones en ventanillas de oficinas municipales y gubernamentales (PAIT: Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación), está la posibilidad de hacerlo de forma telemática (STT: Sistemas de Tramitación Telemática).

11.4 PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

El elemento más importante en este aspecto serán las relaciones que se establezcan con terceros, clientes, proveedores y red de colaboradores de la empresa, estarán reguladas por una serie de medidas que ofrezcan protección jurídica a ambas partes mediante contratos en los que se estipule la forma de pago y los plazos establecidos para la ejecución del trabajo.

Otros campos de la empresa que tendrán protección jurídica:

- Servicios en Internet: Se registrará el dominio web de la empresa. La acción no implica coste alguno, pero ha de actualizarse periódicamente y tener un especial cuidado de ésta, pues es uno de los medios para darse a conocer e interactuar con los clientes.
- Proveedores de software y hardware. Se adquirirán productos con licencia de uso y garantías de mantenimiento/sustitución en caso de fallo.
- Se realizarán copias de seguridad periódicas del contenido de los equipos informáticos que se almacenará en un espacio físico distinto de la propia oficina.
- Asesoría fiscal y laboral: Se encargará de las declaraciones de impuestos, de las nóminas y de formalizar la contabilidad.
- Póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones, así como un seguro de responsabilidad civil que cubra daños a clientes o terceros. Su coste estimado es de 980 €. (Seguros Santa Lucía)
- Protección de datos de todos los clientes:

Para la protección de datos de todos los clientes, ya sean datos personales, bancarios e incluso para las fotos que se puedan visualizar en la página o redes sociales de la empresa, se garantizará su seguridad, según el texto que se cita a continuación:

En cumplimiento de lo establecido en la Ley Orgánica 15/1.999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, **BELLIS GARDEN, SOCIEDAD LIMITADA**, informa a sus clientes de que cuantos datos personales le faciliten serán incluidos en un fichero automatizado de datos de carácter personal, creado y mantenido bajo la responsabilidad de **BELLIS GARDEN S.L.**, con la finalidad de mejorar la gestión de los expedientes y comunicar los distintos servicios que presta esta empresa a sus clientes.

BELLIS GARDEN, SOCIEDAD LIMITADA garantiza la seguridad y confidencialidad de los datos facilitados y, se compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal y su deber de guardarlos y adoptar todas las medidas necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o su uso no autorizado. Toda la información sobre nuestros clientes no será utilizada con

propósitos diferentes a la relación comercial entre partes ni será cedida a terceros. Para ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación, y oposición, los clientes de BELLIS GARDEN S.L. podrán comunicarlo a la empresa por escrito a su dirección de correo electrónico: bellis.garden.sl@gmail.com

11.5 AUTORIZACIONES Y PERMISOS

El listado de trámites a realizar es el siguiente:

- ✓ Trámites ante Hacienda:
 - Solicitar código de identificación fiscal.
 - Alta en el censo
 - Alta en el I.A.E
- ✓ Trámites ante la seguridad social:
 - Afiliación y alta en el régimen Especial de trabajadores autónomos.
 - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social y cobertura de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
 - Afiliación y/o alta de los trabajadores en el Régimen General.
- ✓ Trámites ante el ayuntamiento:
 - Licencia de obra (para realizar una pequeña reforma en el local)
 - Licencia de apertura

11.6 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En el análisis de las medidas necesarias para la prevención de riesgos laborales, se han estudiado los siguientes documentos:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 486/97, de 14 de Abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas al trabajo con equipos que incluyen pantallas de visualización. BOE núm. 97 de 23 de abril
- Real Decreto 2177/1996, del 4 de octubre por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación “NBE-CPI/96: Condiciones de protección contra incendios de los edificios”.
- La ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales constituye el texto base y general en materia de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y establece las obligaciones y responsabilidades de las Administraciones Públicas, Empresarios y Trabajadores.

Esta ley cubre todos los puntos esenciales a tener en cuenta, como pueden ser; los posibles riesgos y sus prevenciones, los servicios profesionales de prevención, la importancia de la consulta y participación de los trabajadores en el proceso o las

obligaciones de los fabricantes y suministradores en lo referente a la seguridad de sus productos.

Por otra parte las leyes 485/97 y 486/97 de 14 de Abril, cubren aspectos relacionados con la señalización y la salud y seguridad en el trabajo respectivamente.

Será responsabilidad de la empresa en esta materia:

- Evaluar los posibles riesgos en los diferentes servicios ofrecidos por la empresa y de cada puesto en particular, eliminarlos en la medida de lo posible o bien reducirlos y controlarlos con medidas de prevención e informar a los trabajadores de estos riesgos y la forma de evitarlos.
- Implantar y aplicar de un plan de Prevención de Riesgos Laborales
- Realizar controles periódicos de actualización de la evaluación de riesgos
- Vigilar la salud de los trabajadores (revisiones médicas) en caso de contar con trabajadores

XII. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el “triple resultado”.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Esto es, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Esto implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

Como consecuencia, la responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

Los 5 principios que rigen la RSC para el Observatorio de RSC:

■ La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).

■ La RSC es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.

■ La RSC comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.

■ La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.

■La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

En concreto, la responsabilidad social corporativa de la empresa en estudio se basará en las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad, que son las siguientes:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones óptimas. La empresa ofrecerá sus productos y servicios con la mayor calidad posible, buscando siempre la mayor sintonía con la naturaleza, sirviendo productos y servicios ecológicos con el menor consumo de recursos.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible: se buscará siempre la optimización los recursos y el tiempo en las tareas.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores. En la empresa se parte de un sueldo base ya superior que el propuesto por el convenio estatal de jardinería. Además la empresa ofrece otros pluses a los trabajadores: horas extra, mantenimiento y conservación equipamiento, viajes, beneficios sociales... y siempre respetando el periodo vacacional del personal.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable. Esto es, lograr un crecimiento sostenible en cuanto a nivel de capacidad frente a la demanda y nivel de ingresos respecto a pagos al personal o crecimiento del personal en función de la carga de trabajo.
- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada. La política de la empresa es que los trabajadores estén satisfechos y se sientan realizados con su trabajo en la empresa. Para ello es necesario que se promueva una compensación por objetivos en la empresa. En el caso de haber beneficios netos a final de año, y una vez alcanzado el punto de equilibrio de la empresa, el 50% de éstos se reinvertirá en la propia empresa o se depositará en fondos de inversiones. El otro 40% se lo repartirán entre los socios y el restante 10% se repartirá a partes iguales entre el resto del personal.

XIII. PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y PUESTA EN MARCHA

La planificación de la actividad de la empresa es un proceso muy importante, ya que muchas acciones a realizar están interrelacionadas entre ellas y dependen unas de otras para poder realizarse. También habrá que prestar atención a aquellas acciones que necesiten más tiempo de actuación o que se trate de actividades críticas que haya que priorizar en el tiempo. Por todo esto, es necesario jerarquizar todas las acciones en función de la situación concreta de la empresa, sus actividades, sus recursos...

El listado de trámites que realizará la empresa son los habituales, ya que no presentan ningún elemento específico determinado por el tipo de actividad.

El listado de trámites que realizará la empresa serán los siguientes:

- Declaración previa al inicio de actividad
- Registro del blog de la empresa y creación y promoción en redes sociales
- Selección del local
- Búsqueda, selección y primeros contactos con proveedores
- Selección de trabajadores
- Solicitud de licencia de apertura
- Adquisición de maquinaria y equipamiento
- Solicitud de pedido a proveedores
- Inicio de la campaña promocional de apertura
- Trámites laborales (alta del promotor y del trabajador/es, comunicación de la apertura del centro de trabajo y sellado de libros)
- Inicio de la actividad

CRONOGRAMA

La previsión de la realización de todas las actividades anteriormente mencionadas se recogen en el siguiente cronograma, donde se puede observar la secuencia aproximada de las acciones en el eje temporal.

XIV. CONCLUSIONES

La idea de realizar este proyecto surge a partir de una idea de familiares y amigos y consiste en basarse en una empresa familiar del sector que opera también en la Comunidad de Madrid. A partir de ésta se han obtenido una gran cantidad de información real y actual, que ha sido la base de la realización de este proyecto.

De todo lo anterior surgió la idea de la empresa Bellis Garden S.L., una empresa pequeña del sector del paisajismo y jardinería, creativa, innovadora, con servicios personalizados, y con una elevada relación calidad precio, que empezará a operar en Enero de 2014. Esta empresa ofrecerá servicios tales como: diseño y ejecución de jardines, terrazas y otros espacios verdes a medida; ejecución y obra de jardines “estándar” y tareas de mantenimiento y conservación de jardines.

Tras el estudio detallado de la viabilidad de esta empresa, destaca que inicie su actividad en la Comunidad de Madrid, ya que hay un gran volumen de facturación y no hay barreras de entrada que impidan el inicio de la actividad de la empresa. Por otro lado, en un futuro a medio plazo (3-4 años) la empresa puede estudiar la salida a otras provincias cercanas a la Comunidad de Madrid como son Toledo, Guadalajara, Segovia o Ávila, una vez que la empresa haya alcanzado una estabilidad y madurez tanto financiera, como desde el punto de vista de cartera de clientes y calidad en la prestación de servicios.

Se ha estudiado, que a pesar de ser un sector bastante afectado por la crisis, existe aún una facturación importante que es una gran oportunidad de mercado para empresas como la que se ha estudiado. Esta oportunidad de negocio la intentará aprovechar la empresa operando con los precios anteriormente propuestos, más bajos que la competencia directa; así como con la prestación de servicios integrales que van desde el diseño del jardín hasta el mantenimiento de éste; el diseño en terrazas y áticos, nicho de mercado por estudiar, allá donde empresas de jardinería no se han metido y donde las empresas de decoración de interiores carecen de las calificaciones técnicas para el desarrollo de un jardín en el interior de las casas. Por otro lado, el ofrecimiento de un servicio postventa es algo que otras empresas competidoras no realizan, y que ésta empresa si ofrecerá desde el primer momento a sus clientes.

Teniendo en cuenta todos estos factores, y conociendo que a pesar de la crisis económica este sector crecerá progresivamente en volumen de facturación en los próximos años, la inversión en esta empresa resulta ser rentable, por los siguientes factores:

- Generación de beneficios el primer año: siendo realistas y asumiendo unas cifras de ingresos bastante conservadoras, ésta empresa es capaz de generar beneficios en el primer año de actividad.
- Punto de equilibrio: los ingresos que la empresa pudiera obtener, son mayores que los costes totales a partir del octavo mes de actividad, coincidiendo tras la finalización de la época de mayor demanda de servicios de paisajismo y jardinería, que va aproximadamente desde el mes de Abril hasta el mes de Agosto.
- Incorporación de personal: la empresa tiene en mente ampliar su plantilla con un trabajador al año, para poder seguir satisfaciendo con la mayor calidad la mayor cantidad de servicios año tras año. Además de los beneficios netos de la empresa, éste es un aspecto positivo a tener en cuenta.

- Inversión relativamente baja: con la aportación de 40.000 euros la empresa puede empezar su actividad con la suficiente tesorería para sobrevivir los primeros meses de actividad, etapa en la cual la gran parte de las empresas atraviesan grandes dificultades comerciales y financieras.
- Empresa rentable: los resultados obtenidos en el análisis de rentabilidad mediante los ratios económico-financieros resultan ser positivos.

Tras el análisis de viabilidad estudiado en este proyecto, se concluye que la empresa propuesta es viable y posiblemente empiece su actividad en Enero de 2.014.

XV. ANEXOS

ANEXO 1 COMPRA DE MATERIALES

MAQUINARIA

Tabla 32. Maquinaria

NOMBRE	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO	IMAGEN
Cortacésped profesional MB 755 KS	Agrocobina(Viking)	2	1.790€	
Remolque Pick Up 300	Agrocobina(Viking)	1	329€	
Desbrozadora FS 310, Cuchilla matorrales 300 mm	Agrocobina(Viking)	1	679	
Cortasetos: HS 45, 60 cm	Agrocobina(Viking)	1	399	
combustible especial STIHL MotoMix	Agrocobina(Viking)		6,5	

EQUIPAMIENTO PERSONAL

Tabla 33. Equipamiento

NOMBRE	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO	IMAGEN
Chaqueta de seguridad ECONOMY PLUS, verde/naranja	Agrocobina (Viking)	4	51€	
Tapones para los oídos	Agrocobina (Viking)	4	3.6	

Pantalón anticorte ECONOMY PLUS, verde/naranja	Agrocobina (Viking)	4	89,90 €*	
Botas ECONOMY	Agrocobina (Viking)	4	61,00 €*	
Pantalla corta de material sintético	Agrocobina (Viking)	4	18,00	
Guantes de cuero, forrados	Agrocobina (Viking)	2	6,20 €*	
Guantes con protección anticorte	Agrocobina(Viking)	2	Revisar!	
Gafas de protección LIGHT	Agrocobina (Viking)	2	5,50 €*	
Casco AERO LIGHT	Agrocobina (Viking)	2	49,00 €*	

HERRAMIENTAS

Tabla 34. Herramientas

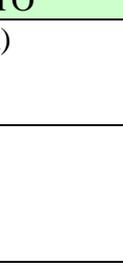
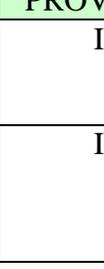
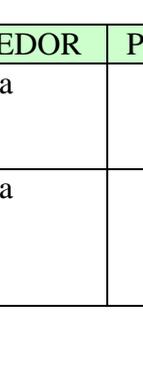
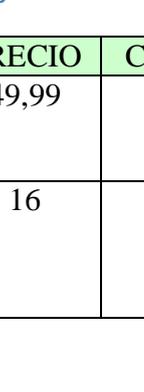
NOMBRE	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO	IMAGEN
Spray multiuso, 400 ml	Aki	5	7,30 €*	
Carretilla Obra 60L; -Dim. 17 x 65 x 83 cm -Peso 14 kg	Aki	2	29,9	
Rastrillo 14 púas	Aki	4	6.95€	
Pala redonda	Aki	2	9.95€	
Tijeras poda jardín.	Aki	2	14.95€	
Cortarramas 2 manos Yunque	Aki	2	16.95€	
Pala transplantar	Aki	4	3,75€	
Carro easy go Carro multiusos de jardín con ruedas.	Aki	2	29.95€	
Pala cuadrada de jardín	Aki	2	16,45€	

Safe-Rain SR-5152 Arqueta de Riego Circular	Ferromar	10	5.25€	
Hozelock Manguera Flexi Plus 20m Ø 15mm (145144)	Ferromar	2	21.90€	
Tricoflex Manguera flexible Multicapa 25m Ø19m Amarilla	Ferromar	2	39,90€	
Hozelock Micro Reel 10m Ø 13mm + Pistola código 2430	Ferromar	2	17.90€	
Compo Semillas Césped Repoblador Estuche 1 kg	Ferromar	5	9,90€	
Césped Artificial Moqueta 25x5mtr	Ferromar	3	40,95€	
Cultivador	Ferromar	2	25.50€	
Aspersor impulso con pincho	Ferromar	10	5.50€	
Derivacion triple	Ferromar	10	1.90€	
Manguito conexion rapida	Ferromar	10	1€	

Aspersor sectorial con pincho	Ferromar	10	3.50€	
-------------------------------	----------	----	-------	---

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Tabla 35. Equipos informáticos

NOMBRE	PROVEEDOR	CANTIDAD	PRECIO	IMAGEN
IMPRESORA Multifunción HP láser monocromo - HP LJ Pro M1212 NF con fax, Ethernet	Mediamark	1	169€	
Teléfono Sagemcom C111 con identificador de llamadas	Mediamark	1	12.99	
Cámara superzoom - Fujifilm Finepix S2980+Funda+Cargador	Mediamark	1	139€	
TOSHIBA I5 con tecnología LED de 17,3" HD	Mediamark	2	459€	

MUEBLES Y ÚTILES DE OFICINA

Tabla 36. Inmobiliario

PRODUCTO	PROVEEDOR	PRECIO	CANTIDAD	IMAGEN
Tableros (Tornliden)	Ikea	49,99	4	
Patatas (Vika Kaj)	Ikea	16	16	

Sillas (Malkolm)	Ikea	79,99	4	
Cajonera(Alex)	Ikea	99,99	2	
Archivadores (Galant)	Ikea	554	1	
Papeleras (Dokument)	Ikea	3,99	2	
Bandejas (Dokument)	Ikea	7,99	4	
Portalapices (Dokument)	Ikea	1,5	4	
Almacenaje (Dokument)	Ikea	5,99	4	
Lamparas (Forsa)	Ikea	19,99	4	
Percheros (Vippa)	Ikea	0,88	4	
Soporte cpu (Summera)	Ikea	16,99	2	

Soporte teclado (Summera)	Ikea	11,99	2	
---------------------------	------	-------	---	---

MATERIAL OFICINA

Tabla 37. Material de oficina

PRODUCTO	PROVEEDOR	NOMBRE	PRECIO	CANTIDAD	IMAGEN
Archivo	Carlin	Carlin	0,53	4	
Carpetas	Carlin	Grafoplas	10,52	3	
Grapadora	Carlin	Petrus	10,26	2	
Bolígrafos	Carlin	Bic Cristal	0,19	50	
Portaminas	Carlin	Bic Matic	0,38	12	
Minas	Carlin	Liderpapel	0,22	24	
Rotuladores	Carlin	Edding C.W	0,49	2	
Folios	Liderpapel	Liderpapel	1,3	4	

Tipos de sistema de iluminación:

Tipo1:

Iluminación con muebles decorativos, iluminación para piscina y decoración- iluminación de estilo zen.



Figura 70. Sistemas de iluminación (I)

Precio: A partir de 150€ unidad.

Macetero luminoso: 172,50€ unidad.

Cubo cuadrado verde: 79€ en Leroy Merlín.

Tipo 2: Distintos tipos elementos para la iluminación del jardín y zonas de paso:



Figura 71. Sistemas de iluminación (II)

1. Sensor de movimientos: 25,50€

2. Foco empotrado suelo: 24,90€.

3. Baliza para iluminar jardines grandes: a partir de los 50€, en Grupo Decorvise.

4. Lámparas solares: baliza solar, a partir de 1,70€.

5. Lámparas de bajo consumo con sistema LED, por 12,95€ a partir de 3 unidades.

Otros tipos de accesorios:



Figura 72. Accesorios iluminación

- 1 y 5. Lámpara de mesa: 15, 99€ la unidad, en IKEA.
2. Velas de agua: 5€ las velas. El jarrón decorativo: 12€ la unidad, en IKEA.
3. Globos de suelo: 49.90 € la bola decorativa, en Leroy Merlín.
4. Ladrillos solares.

ANEXO 2: INGRESOS ANUALES SEGÚN PROPORCIÓN DE LOS SERVICIOS

AÑO 2014:

Un total de 42 servicios de las principales funciones de la empresa:

Diseño y ejecución de obras: 12 servicios
 Ejecución de obras de jardines “estándar”: 15 servicios
 Mantenimiento y conservación de jardines: 14 servicios
 Instalación de jardines en terrazas: 3 servicios

TIPO DE SERVICIO	PRECIO MEDIO (€)	UNIDADES	TOTAL
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	5000	12	60000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	3600	15	54000
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	550	14	7700
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	60	10	600
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	25	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	500	3	1500
TOTAL 2014			123800

AÑO 2015:

Un total de 46 servicios de las principales funciones de la empresa:

Diseño y ejecución de obras: 17 servicios
 Ejecución de obras de jardines “estándar”: 14 servicios
 Mantenimiento y conservación de jardines: 11 servicios
 Instalación de jardines en terrazas: 4 servicios

TIPO DE SERVICIO	PRECIO MEDIO	UNIDADES	TOTAL
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	5000	17	85000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	3600	14	50400
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	550	11	6050
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	70	10	700
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	30	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	500	4	2000
TOTAL 2015			144150

AÑO 2016:

Un total de 50 servicios de las principales funciones de la empresa:

Diseño y ejecución de obras: 20 servicios
 Ejecución de obras de jardines “estándar”: 12 servicios
 Mantenimiento y conservación de jardines: 14 servicios
 Instalación de jardines en terrazas: 4 servicios

TIPO DE SERVICIO	PRECIO MEDIO	UNIDADES	TOTAL
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	5000	20	100000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	3600	12	43200
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	600	14	8400
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	70	12	840
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	35	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	500	4	2000
TOTAL 2016			154440

AÑO 2017:

Un total de 55 servicios de las principales funciones de la empresa:

Diseño y ejecución de obras: 24 servicios

Ejecución de obras de jardines “estándar”: 11 servicios

Mantenimiento y conservación de jardines: 14 servicios

Instalación de jardines en terrazas: 6 servicios

TIPO DE SERVICIO	PRECIO MEDIO	UNIDADES	TOTAL
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	5000	24	120000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	3600	11	39600
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	600	14	8400
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	70	12	840
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	40	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	500	6	3000
TOTAL 2017			171840

AÑO 2018:

Un total de 60 servicios de las principales funciones de la empresa:

Diseño y ejecución de obras: 26 servicios

Ejecución de obras de jardines “estándar”: 10 servicios

Mantenimiento y conservación de jardines: 16 servicios

Instalación de jardines en terrazas: 8 servicios

TIPO DE SERVICIO	PRECIO MEDIO	UNIDADES	TOTAL
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	5000	26	130000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	3600	10	36000
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	600	16	9600
ASESORAMIENTO EN DECORACIÓN EXTERIOR/ASISTENCIA TÉCNICA (VISITA AL CLIENTE)	70	12	840
CONSULTAS, CONSEJOS (LOCAL Y PÁGINA WEB)	0	50	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	500	8	4000
TOTAL 2018			180440

ANEXO 3. POLÍTICA SALARIAL

Todos los datos para la estimación del gasto en personal se han establecido a partir de la tabla de salarios base del convenio colectivo de jardinería (2013).

Tabla 38. Salario base mensual (2013)

TABLA SALARIAL	
SALARIO BASE MENSUAL	
CATEGORÍA	SAL. BASE 2013
Personal Técnico	
EUROS	
TÉCNICO LICENCIADO	1.755,55
TÉCNICO DIPLOMADO	1.523,50
PERITOS Y APAREJADORES	1.463,30
TÉCNICO TITULADO	1.412,86
TÉCNICO NO TITULADO.	1.291,47
DELINEANTE	1.452,53
Personal Administrativo	
JEFE ADMINISTRATIVO.	1.283,36
OFICIAL ADMINISTRATIVO.	1.201,64
ADMINISTRATIVO	1.110,12
AUXILIAR ADMINISTRATIVO.	1.059,39
ASPIRANTE	655,8
APRENDIZ ADMINISTRATIVO.	756,91
Personal de Oficios	
ENCARGADO	1.169,37
MAESTRO JARD.	1.169,37
OFICIAL COND.	1.114,86
OFICIAL JARD.	1.114,86
JARDINERO	1.055,33
VIGILANTE	1.049,29
LIMPIADOR	1.008,95
AUXILIAR JARD.	1.008,92
PEÓN	949,4
APRENDIZ JARD.	756,91

Elaboración propia. Fuente: Convenio colectivo de jardinería (2013).

A continuación se muestra para cada año la política de contratación a seguir:

Tabla 39. Gasto en personal primer año

GASTOS PERSONAL	PRIMER AÑO			
	SALARIO/GASTO	NÚMERO/CANTIDAD	MENSUAL TOTAL	ANUAL TOTAL
PERFIL				
ARQUITECTOS TÉCNICOS/APAREJADORES	1600	2	3200	
MAESTRO JARDINERO	1200	1	1200	
OFICIAL JARDINERO	1150	1	1150	
JARDINERO	1100	0	0	
AUXILIAR JARDINERO	1050	0	0	
PEÓN JARDINERO	1000	0	0	
APRENDIZ JARDINERO	780	0	0	
TOTAL SUELDOS			5550	
HORAS EXTRAORDINARIAS	10	16,56	165,6	
CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	32,07	4	128,28	
PLUS TRABAJOS TÓXICOS/PELIGROSOS	10	1,67	16,7	
		TOTAL	5860,58	70326,96
SEGURIDAD SOCIAL	83,33	4	333,32	3999,84
TOTAL GASTO PERSONAL AÑO 1				74326,8

Tabla 40. Gasto en personal segundo año

GASTOS PERSONAL	SEGUNDO AÑO			
	SALARIO/GASTO	NÚMERO/CANTIDAD	MENSUAL TOTAL	ANUAL TOTAL
PERFIL				
ARQUITECTOS TÉCNICOS/APAREJADORES	1600	2	3200	
MAESTRO JARDINERO	1200	1	1200	
OFICIAL JARDINERO	1150	1	1150	
JARDINERO	1100	0	0	
AUXILIAR JARDINERO	1050	1	1050	
PEÓN JARDINERO	1000	0	0	
APRENDIZ JARDINERO	780	0	0	
TOTAL SUELDOS			6600	
HORAS EXTRAORDINARIAS	10	16,56	165,6	
CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	32,07	5	160,35	
PLUS TRABAJOS TÓXICOS/PELIGROSOS	10	1,67	16,7	
		TOTAL	6942,65	83311,8
SEGURIDAD SOCIAL	83,33	5	416,65	4999,8
TOTAL GASTO PERSONAL AÑO 2				88311,6

Tabla 41. Gasto en personal tercer año

GASTOS PERSONAL	TERCER AÑO			
	SALARIO/GASTO	NÚMERO/CANTIDAD	MENSUAL TOTAL	ANUAL TOTAL
PERFIL				
ARQUITECTOS TÉCNICOS/APAREJADORES	1600	2	3200	
MAESTRO JARDINERO	1200	1	1200	
OFICIAL JARDINERO	1150	1	1150	
JARDINERO	1100	0	0	
AUXILIAR JARDINERO	1050	1	1050	
PEÓN JARDINERO	1000	1	1000	
APRENDIZ JARDINERO	780	0	0	
TOTAL SUELDOS			7600	
HORAS EXTRAORDINARIAS	10	16,56	165,6	
CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	32,07	6	192,42	
PLUS TRABAJOS TÓXICOS/PELIGROSOS	10	1,67	16,7	
		TOTAL	7974,72	95696,64
SEGURIDAD SOCIAL	83,33	6	499,98	5999,76
TOTAL GASTO PERSONAL AÑO 3				101696,4

Tabla 42. Gasto en personal cuarto año

GASTOS PERSONAL	CUARTO AÑO			
	SALARIO/GASTO	NÚMERO/CANTIDAD	MENSUAL TOTAL	ANUAL
PERFIL				
ARQUITECTOS TÉCNICOS/APAREJADORES	1600	2	3200	
MAESTRO JARDINERO	1200	1	1200	
OFICIAL JARDINERO	1150	1	1150	
JARDINERO	1100	1	1100	
AUXILIAR JARDINERO	1050	1	1050	
PEÓN JARDINERO	1000	1	1000	
APRENDIZ JARDINERO	780	0	0	
TOTAL SUELDOS			8700	
HORAS EXTRAORDINARIAS	10	16,56	165,6	
CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	32,07	7	224,49	
PLUS TRABAJOS TÓXICOS/PELIGROSOS	10	1,67	16,7	
		TOTAL	9106,79	109281,48
SEGURIDAD SOCIAL	83,33	7	583,31	6999,72
TOTAL GASTO PERSONAL AÑO 4				116281,2

Tabla 43. Gasto en personal quinto año

GASTOS PERSONAL	QUINTO AÑO			
	SALARIO/GASTO	NÚMERO/CANTIDAD	MENSUAL TOTAL	ANUAL
PERFIL				
ARQUITECTOS TÉCNICOS/APAREJADORES	1600	2	3200	
MAESTRO JARDINERO	1200	1	1200	
OFICIAL JARDINERO	1150	1	1150	
JARDINERO	1100	1	1100	
AUXILIAR JARDINERO	1050	1	1050	
PEÓN JARDINERO	1000	1	1000	
APRENDIZ JARDINERO	780	1	780	
TOTAL SUELDOS			9480	
HORAS EXTRAORDINARIAS	10	16,56	165,6	
CONSERVACIÓN Y MANTENIMIENTO	32,07	8	256,56	
PLUS TRABAJOS TÓXICOS/PELIGROSOS	10	1,67	16,7	
		TOTAL	9918,86	119026,32
SEGURIDAD SOCIAL	83,33	8	666,64	7999,68
TOTAL GASTO PERSONAL AÑO 5				127026

Nota: Pago a la seguridad social de 83,33€ por persona y mes. Fuente: SEPE (2013)

ANEXO 4 DETALLES DE LAS OPERACIONES DE INSTALACIÓN

En este anexo se detallan las acciones a realizar en las operaciones que la empresa vaya a realizar. Estas operaciones de obra en jardín son tales como: realización de movimientos de tierra, preparación del terreno, abono del terreno, realización de hoyos, así como una pequeña descripción de los tamaños que los hoyos deben tener para cada tipo de planta.

Tareas genéricas para la realización de movimientos de tierras

1. Para la realización de una correcta operación en el jardín hay que tener especial cuidado y realizar un aprovechamiento de la capa de tierra vegetal existente:

Hay que distinguir entre las capas superiores de buena calidad (20-30 cm) y las capas inferiores, que son las que tienen peor calidad.

En el caso de tener que variar la configuración del terreno se amontonarán en los márgenes la tierra vegetal superficial de buena calidad para su reutilización.

2. Trabajo cualificado:

Saber distinguir qué tierras son buenas y cuáles no; siempre es más económico separar las tierras y reutilizarlas que comprar tierra vegetal.

3. Amontonamientos:

Los montones no deben tener espesores mayores de 1,5-2 m si van a estar amontonados durante varios meses, puesto que el material vivo, las bacterias y los microorganismos necesitan oxígeno para su supervivencia.

4. Ordenación de las capas de las capas de tierra:

Es fundamental ordenar las capas de la tierra, procurando que los materiales peores (arcillas, grava, rocas) estén en los lugares más profundos.

5. Configuración y formas:

En este paso se realizará el trabajo de los conductores de maquinaria pesada, según las indicaciones del jefe de obra.

6. Capas sucesivas:

Los terraplenes deben formarse por capas sucesivas de forma que las maquinarias al pasar vayan compactando el terreno. Se realiza esto para evitar posibles hundimientos del terreno.

7. Tierras de aporte:

Si hay que incorporar, deben ser lo más limpias posibles (sin rocas, piedras grandes, gravas ni raíces).

8. Realización de hoyos y zanjas:

Para la realización de hoyos y zanjas habrá que seguir los pasos que se describen a continuación:

- Para la realización de hoyos o zanjas de gran tamaño, se utilizará maquinaria con “cuchara”, con suficiente potencia para su utilización. Las máquinas más apropiadas serían retroexcavadoras o mototaladros. Si son zanjas pequeñas, con

una pala y un pico se puede retirar con facilidad las capas más superficiales y realizar un hoyo, prestando especial atención a las piedras grandes que pudiera haber para evitar lesiones en el operario.

- Es conveniente realizar la apertura de hoyos y zanjas en las épocas de lluvias, como puede ser en otoño o en ciertas fases del invierno y primavera. El efecto de la lluvia lo que hace es mejorar la calidad de las tierras, así como facilitar la tarea de apertura del terreno.
- Tras la realización del hoyo, se procederá a la colocación de la tierra de mayor calidad junto a las raíces, para permitir a éstas absorber mejor el agua y los nutrientes, para que el desarrollo y crecimiento de la planta sean óptimos.
- Regar con agua en abundancia. Esto se hace ya que se eliminan las posibles bolsas de aire, con lo que se facilitará la compactación de las tierras. En ciertos casos, habrá que añadir algo más de tierra.

Para la realización de hoyos y zanjas habrá que tener las siguientes precauciones:

- a) Prestar especial atención y conocer las zonas del jardín por las que pudieran pasar canalizaciones del agua, luz, gas y teléfono. Esto afecta a toda la obra a realizar en el jardín, pero especialmente en este caso por las dimensiones y profundidad en las que se suele cavar.
- b) Precaución al utilizar maquinaria pesada.
- c) Si hay riesgo de pequeños desprendimientos, establecer balizamientos y otros medios de seguridad.

9. Realización de taludes:

En muchas ocasiones es preferible un terreno ondulado a uno ataludado, pues éste suele dar la sensación de mayor rigidez.

La proporción 3:2 es mala, pues la consolidación de las tierras es muy difícil.

La proporción 1:1 dependerá de las condiciones del terreno.

La proporción 1:2 será siempre posible pues es estable.

ANEXO 5. TAREAS GENÉRICAS PARA LA INSTALACIÓN DE JARDINES

1. Desplazamiento hasta el lugar de la obra: Hay que desplazarse hasta el lugar de la obra con el personal y el material necesario. Hay material que puede ser entregado por los proveedores en destino ya.
2. Limpieza del terreno del jardín: Se inicia la preparación del terreno para las obras eliminando la maleza y los escombros existentes.
3. Verificación de los elementos existentes: Se decide si dentro de las plantas existentes (o árboles) en el jardín se mantienen, se podan, se trasplantan o bien se eliminan.
4. Movimiento de tierras: Se le da al terreno la forma deseada, se abren zanjas para el drenaje, se hace el vaciado de terreno en zonas donde vayan estanques, piscinas...
5. Tareas de drenaje: Se rellenan las zanjas con piedra o grava, puesto que así las zanjas acaban en un sumidero.
6. Realización de todas las obras “mayores”: Pueden ser obras en las que sea necesaria la intervención de albañiles (caminos, escaleras) y se combinarán con otros trabajos en que intervengan electricistas y fontaneros (realizando sólo el tendido de cables y tuberías dejando para más tarde las bocas de riego, farolas...). Se debe intentar que cables y tubos vayan por terreno libre de obras: fácil acceso.
7. Preparación del terreno para la plantación: Se realiza la preparación cavando, estercolando, rastrillando..., es decir, se acondiciona el terreno.
8. Replanteo de los elementos vegetales: Se señala dónde van los árboles, arbustos, setos (antes ya se habrá replanteado las obras de albañilería).
9. Apertura de hoyos y zanjas: Se realiza la apertura de hoyos para plantas principales y zanjas para setos, arbustos (para las plantas principales).
10. Recepción/Transporte de las plantas al jardín: Se transportan las plantas al jardín o bien se espera a su entrega por parte del proveedor de aquellas que se especifique como lugar de entrega en el mismo jardín.
11. Plantación de las plantas principales.
12. Colocación de elementos de infraestructura: Dentro de estos elementos se encuadran las bocas de riego, aspersores, farolas...
13. Colocación de las piedras de rocalla.
14. Plantación de las plantas menores.
15. Verificación del proceso: Desde el principio se irá regando todo a fondo a medida de que avance la plantación. Se realizarán aquí también entutorados (sujeción) si son necesarios.
16. Colocación de elementos externos: Estos elementos pueden ser estatuas, pajareras, columpios, farolas... y otros elementos no vegetales.
17. Plantación o siembra de la pradera: Debe ser lo último que hagamos en el jardín. Proceso ordenado pero no referido a épocas o fechas.

La mayoría de los trabajos se pueden realizar en cualquier época excepto los puntos 10, 13 y 16 que necesitan un orden o calendario.

A continuación se muestra gráficamente los pasos generales a seguir para la ejecución de una obra de jardinería

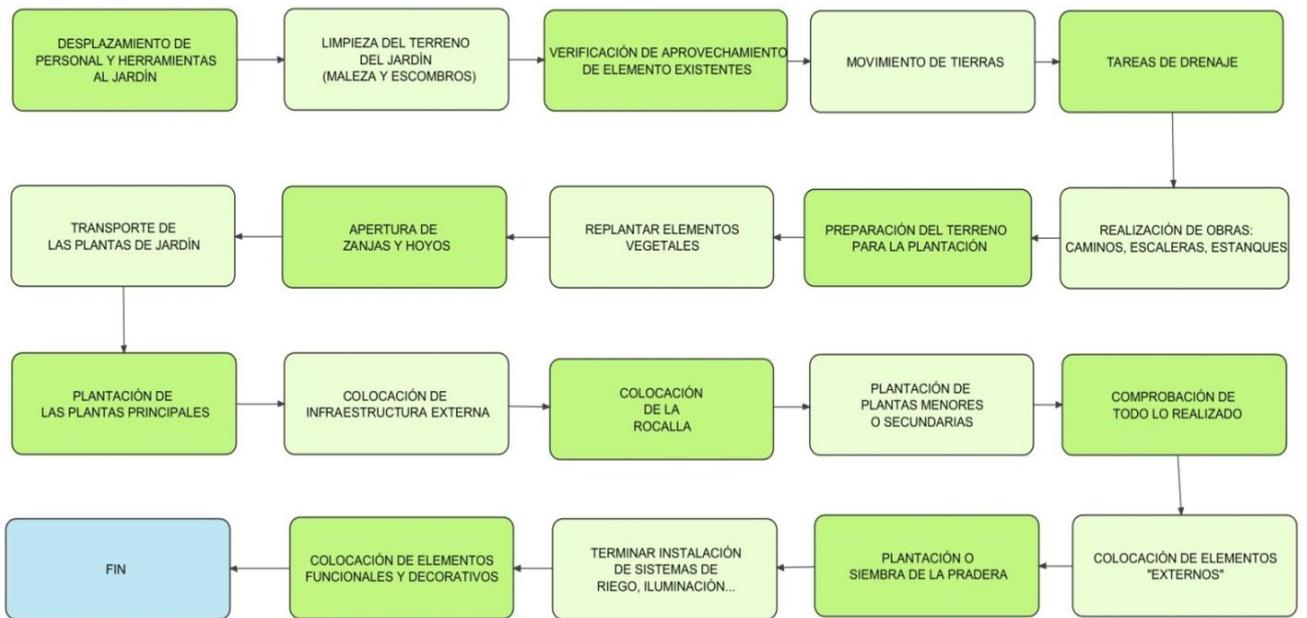


Figura 73. Detalle operaciones de instalación

ANEXO 6. DETALLE DE OPERACIONES DE MANTENIMIENTO

Proceso mantenimiento jardín

A continuación se recoge el proceso a seguir en el mantenimiento de un jardín, estando cada uno de los pasos comentados tras el diagrama.

Las tareas de mantenimiento no se pueden estructurar de modo idéntico y genérico para todo el año puesto que son altamente dependientes de la estación en la que se vaya a realizar la labor de mantenimiento y de las condiciones meteorológicas que se estén dando.

Debido a lo anterior, se especificarán las tareas de mantenimiento a realizar en función de la época del año decidida. Para ello se dividirá un año en cuatro épocas, siendo cada una de ellas a su vez dividida en tercios para poder realizar el mejor ajuste posible.

Un diagrama de operación simplificado sería:

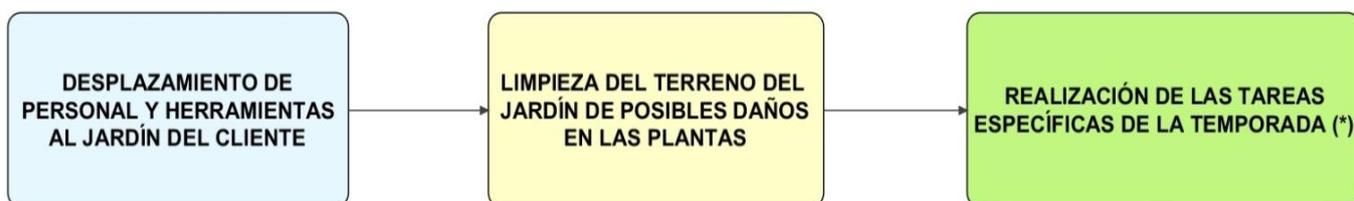


Figura 74. Diagrama operaciones tareas de mantenimiento

(1) En función de la época del año, se diferencian cuatro temporadas de tres periodos cada una:

- Época fría
 - ✓ 1, primer tercio
 - ✓ 2, segundo tercio
 - ✓ 3, tercer tercio
- Época templado-cálida
 - ✓ 4, primer tercio
 - ✓ 5, segundo tercio
 - ✓ 6, tercer tercio
- Época cálida
 - ✓ 7, primer tercio
 - ✓ 8, segundo tercio
 - ✓ 9, tercer tercio
- Época templado-fría
 - ✓ 10, primer tercio
 - ✓ 11, segundo tercio
 - ✓ 12, tercer tercio

1 Labores de mantenimiento para el primer tercio de la época fría

Normalmente se corresponde con el mes de Enero.

En caso de querer proceder a una renovación del césped o la pradera es el momento de preparar terreno, para proceder a la siembra en el primer tercio de la estación templado-cálida.

Los riegos deben ser mínimos, los estrictamente necesarios para mantener las plantas. Se puede proceder a la plantación de algunas especies como Begonias, Coleus, Gloxinia... con un sustrato con calor de fondo.

En el exterior se pueden plantar bulbos de Anémonas, Myosotis, Pensamientos... Con respecto a los árboles decorativos es importante haber finalizado la poda ya de los mismos, en especial los de hoja caduca.

2 Labores de mantenimiento para el segundo tercio de la época fría

Normalmente se corresponde con el mes de Febrero.

Se pueden sembrar en esta época las Begonias y todos los tipos de Claveles.

Es el momento de repicar las Begonias y los Claveles plantados en el tercio anterior.

También se pueden colocar en macetas en caso de que no estén las plantas que florecerán en el primer y segundo tercio de la época templado-cálida como Crisantemos, Fucsias, Lantanas...

En el exterior se pueden plantar ya todas las plantas obtenidas de semilla o esqueje, si no hay riesgo de heladas, como es el caso de Alhelíes, Pensamientos...

En caso de existir rosales se debe realizar una labor de cava y eliminación de malas hierbas en caso de que no se haya hecho previamente. Se debe fertilizar el césped y podar los arbustos y árboles en caso de ser trepadores.

3. Labores de mantenimiento para el tercio de la época fría

Normalmente se corresponde con el mes de Marzo.

Se pueden colocar ya las plantas bulbosas que vayan a florecer en los tres meses siguientes.

Se debe efectuar la siembra de las plantas que florecerán en la época cálida. Se deben plantar los rosales, intensificando los riegos en los mismos y añadiendo abonos. También se deben plantar en ese mes los arbustos trepadores.

4. Labores de mantenimiento para el primer tercio de la época templado cálida

Normalmente se corresponde con el mes de Abril.

Las labores fundamentales del jardín ya han concluido, ahora es momento de efectuar pequeñas labores de cava, bina...

Se debe concluir el esquejado de plantas como los Crisantemos, Lantanas, Heliotropos...

Se pueden hacer esquejes de las Dalias que se han plantado anteriormente como tubérculos de cara a obtener una mayor cantidad de las mismas. También se pueden esquejar en esta época las Sansevierias.

Hay que repicar las plantas que así lo requieran así como cambiar de maceta las plantas de interior que lo necesiten. Florecerán algunas de las especies plantadas anteriormente como Beonias, Azaleas, Camelias...

Se deben sembrar en esta época en plena tierra las semillas de floración de las épocas cálida y fría. Los rosales comienzan a vegetar intensamente, por lo que es necesario proceder a abonarlos con cierta frecuencia. Es el momento de realizar las últimas siembras del césped, ya que es el momento óptimo para su desarrollo.

5. Labores de mantenimiento para el segundo tercio de la época templado

Normalmente se corresponde con el mes de Mayo.

Se pueden sembrar en esta época las mismas plantas que las que se han comentado en el apartado anterior (con excepción del césped).

En este periodo se tendrá flor ya en la mayor parte de las plantas bulbosas con lo cual el jardín ya estará luciendo su naturaleza.

En esta época las labores desaparecen dejando sólo aquellas estrictamente necesarias ya que las plantas se encuentran en pleno proceso de desarrollo.

En los rosales puede hacerse una limpieza, eliminando hierbas que hayan brotado con el buen tiempo y que puedan convertirse en nido de plagas. Los Crisantemos pueden plantarse todavía si son de esquejes.

El césped ya comienza a requerir un regado más abundante. Los árboles y arbustos hay que tratarlos, a los de hoja caduca una vez haya concluido la floración y a los de hoja perenne contra el pulgón y la araña roja, principalmente.

6. Labores de mantenimiento para el tercer tercio de la época templado-cálida

Normalmente se corresponde con el mes de Junio.

Se puede iniciar el cultivo de todas las plantas comentadas anteriormente.

Las labores son dar ligeras binas y eliminar las malas hierbas, que suelen ser abundantes.

Se debe regar copiosamente e intensificar la aplicación de abonos en las plantas cultivadas. No se debe descuidar el riego ni de los rosales ni del césped.

Los arbustos que formen setos y similares se deben podar.

Al igual que anteriormente, en este tercio el jardín luce exuberante puesto que la mayor parte de sus flores están floreciendo.

7. Labores de mantenimiento para el primer tercio de la época cálida

Normalmente se corresponde con el mes de Julio.

Las labores de mantenimiento se centran en la intensificación de las binas, los riegos frecuentes y la limpieza de las flores ya marchitas.

Los rosales necesitan ser tratados de plagas y enfermedades (sobre todo del oídio), así como un riego frecuente y abundante.

Los árboles y arbustos deben podarse una vez hayan florecido.

8. Labores de mantenimiento para el segundo tercio de la época cálida

Normalmente se corresponde con el mes de Agosto.

Se deben intensificar los riegos y darlos por la mañana temprano o por la noche, evitando así la evaporación rápida que se da en las horas de mayor exposición solar.

Hay que “entutorar” las plantas que necesiten tutores como pueden ser las Dalias, Helenium...

9. Labores de mantenimiento para el tercer tercio de la época cálida

Normalmente se corresponde con el mes de Septiembre.

Se deben realizar pequeñas tareas de mantenimiento de las plantas libres de malas hierbas, puesto que en esta época el jardín todavía dispone de flores cultivadas en flor.

Para los rosales que se encuentran aún en plena floración no es necesario realizar abonado ni operaciones de bina.

Es una época peligrosa para el césped, puesto que no debe cortarse demasiado bajo para no producir zonas carentes del mismo. Se deben regar abundantemente los árboles y arbustos.

10. Labores de mantenimiento para el primer tercio de la época templado-fría

Normalmente se corresponde con el mes de Octubre.

Suele ser un periodo de lluvias, por tanto se debe tener en cuenta con respecto a las operaciones a realizar en el jardín. Se realiza en esta época unas labores de mantenimiento de recogida ramas caídas, de rosales...

Se debe dar al jardín un último tratamiento contra las malas hierbas. Se obtendrán floraciones de algunas especies que se hayan plantado como los Crisantemos, Cyclamen...

En esta época es cuando los rosales dan sus últimas flores.

11. Labores de mantenimiento para el segundo tercio de la época templado-fría

Normalmente se corresponde con el mes de Noviembre.

Es el momento de comenzar a abonar las plantas vivaces, árboles, arbustos y rosales.

Puede producirse la plantación de especies bulbosas que han de florecer en la época templado-cálida siguiente. Se puede efectuar ya la poda de los rosales.

12. Labores de mantenimiento para el tercer tercio de la época templado-fría

Normalmente se corresponde con el mes de Diciembre.

Se reducen las posibilidades de siembra, a menos que se disponga de un invernadero.

Es el periodo fundamental de efectuar las podas necesarias (por ejemplo en los árboles de hoja caduca).

Es también el período de aplicación del estiércol y los abonos minerales, que se deben hacer aún con las inclemencias del tiempo. Se deben plantar los árboles y arbustos a raíz desnuda.

ANEXO 7. CALENDARIO DE PLANTACIONES

Hay que tener especial consideración a la hora de plantar ciertos tipos de herbáceos. Para ellos se tendrá en cuenta el siguiente calendario de plantación, en función de la época del año en la que se vaya a realizar la plantación:

PRIMAVERA

- Árboles, arbustos, trepadoras, setos, vivaces de flor, plantas tropicales, plantas de estación, praderas de semilla.
- Se exceptuará la plantación de árboles y arbustos a raíz desnuda.

VERANO

- Se podrán plantar las mismas especies (si son jóvenes) que las descritas para la época primaveral. Se podrán emplear macetas si no hace un calor excesivo.

OTOÑO

- Se podrán plantar: árboles, arbustos, trepadoras, setos, plantas tropicales, vivaces de flor, plantas de estación, praderas de semilla.

INVIERNO

- Época especial para la plantación de árboles y arbustos a raíz desnuda.
- También se podrá realizar la plantación de árboles con macetas, arbustos, trepadoras, setos y vivaces, si las condiciones meteorológicas durante el invierno no son muy duras, es decir, evitar la plantación de las citadas especies si existen probabilidad de fuertes lluvias, o grandes nevadas.

ANEXO 8. Centros madrileños adheridos a la asociación española de centros de jardinería

Los centros madrileños adheridos a esta asociación se citan a continuación:

- Bourguignon
- Centro Jardinería Helechos
- Fronda Majadahonda
- Fronda S. Sebastián de los Reyes
- Garden Center Los Peñotes
- Garden Rivas
- Garden Soto Sierra
- Huerta de Santa Marina
- Jardiflor
- Jardinarium Puerta
- Las Celindas Centro de Jardinería
- Puente del Retamar Centro de Jardinería
- Verdecora Arroyo Culebro
- Verdecora Majadahonda
- Verdecora Parque Sur
- Verdecora Torreldones
- Viveros Casla Jardinería
- Viveros Ortiz Laina
- Viveros Peña
- Viveros Vierdes Garden

ANEXO 9. Tipos de formas jurídicas

FORMA JURÍDICA	NÚMERO DE SOCIOS	CAPITAL INICIAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD	SEGURIDAD SOCIAL	TRIBUTOS	ADMINISTRACIÓN
PERSONAS FÍSICAS						
EMPRESARIO INDIVIDUAL	1	SIN MÍNIMO	ILIMITADA	AUTÓNOMOS	IRPF; IVA	EL TITULAR
COMUNIDAD DE BIENES (CB)	MÍNIMO 2	SIN MÍNIMO	ILIMITADA SOLIDARIA	AUTÓNOMOS	IRPF; IVA	COMUNEROS
SOCIEDAD COLECTIVA	MÍNIMO 2	SIN MÍNIMO	ILIMITADA MANCOMUNADA	AUTÓNOMOS	IRPF; IVA	ADMINISTRADORES
PERSONAS JURÍDICAS-SOCIEDADES MERCANTILES						
SOCIEDAD COLECTIVA	MÍNIMO 2	SIN MÍNIMO	ILIMITADA	AUTÓNOMOS	IMPUESTO SOCIEDADES; IVA	LOS SOCIOS
SOCIEDAD ANÓNIMA (SA)	MÍNIMO 2, PUEDEN SER SOCIEDADES	60.101,21 € AL MENOS EL 25% EN LA CONSTITUCIÓN. ADMITE BIENES	LIMITADA A LA APORTACIÓN	AUTÓNOMOS, POR LO GENERAL	IMPUESTO SOCIEDADES; IVA	ADMINISTRADORES/ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
SOCIEDAD LIMITADA (SL)	MÍNIMO 2, PUEDEN SER SOCIEDADES	3.005,06 € DESEMBOLSO ÍNTEGRO EN LA CONSTITUCIÓN. ADMITE BIENES	LIMITADA A LA APORTACIÓN	AUTÓNOMOS, POR LO GENERAL	IMPUESTO SOCIEDADES; IVA	ADMINISTRADORES/ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	2 A 5	DE 3.012 A 120.202 €, DESEMBOLSO ÍNTEGRO EN LA CONSTITUCIÓN SÓLO APORTACIONES DIARIAS	LIMITADA A LA APORTACIÓN	AUTÓNOMOS, POR LO GENERAL	IMPUESTO SOCIEDADES; IVA	ÓRGANO UNIPERSONAL O PLURIPERSONAL
SOCIEDAD UNIPERSONAL ANÓNIMA, LIMITADA O LIMITADA NUEVA EMPRESA (SAU, SLU, SLNEU)	1	IGUAL QUE EN LAS SA, SL Y SLNE	LIMITADA A LA APORTACIÓN	AUTÓNOMOS	IMPUESTO DE SOCIEDADES; IVA	ADMINISTRADOR ÚNICO
SOCIEDAD COMANDITARIA	MÍNIMO 2	SIN MÍNIMO PARA LA SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE. MÍNIMO 60.101,21 € PARA LA SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES	ILIMITADA PARA SOCIOS COLECTIVOS, LIMITADA A LA APORTACIÓN PARA SOCIOS COMANDITARIOS	AUTÓNOMOS, POR LO GENERAL	IMPUESTO DE SOCIEDADES; IVA	SOCIOS COLECTIVOS
PERSONAS JURÍDICAS- SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES						
SOCIEDAD LABORAL ANÓNIMA O LIMITADA (SAL, SLL)	MÍNIMO 3, LA MAYORÍA TRABAJADORES	IGUAL QUE LAS SA Y SL. CADA SOCIO APORTA 1/3 COMO MÁXIMO	LIMITADA A LA APORTACIÓN	RÉGIMEN GENERAL/ AUTÓNOMOS	IMPUESTO SOCIEDADES; IVA	ADMINISTRADORES/ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
SOCIEDAD COOPERATIVA	MÍNIMO 3, TODOS LOS TRABAJADORES	MÍNIMO FIJADO EN LOS ESTATUTOS	LIMITADA A LA APORTACIÓN	RÉGIMEN GENERAL/ AUTÓNOMOS	IMPUESTO SOCIEDADES (RÉGIMEN ESPECIAL); IVA	CONSEJO RECTOR O ADMINISTRADOR ÚNICO

XVI. BIBLIOGRAFÍA

Las fuentes y recursos consultados para la realización de este plan de negocio han sido los siguientes:

Análisis del entorno económico de la Comunidad de Madrid:

- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es (Abril 2013)
- Evolución del mercado en España: www.dbk.es (Agosto 2013)
- Evolución del sector de la construcción en Madrid: www.fomento.es y http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/ (Abril 2013)
- Estadísticas crecimiento económico; parques de viviendas, índices de polen y sustancias alérgicas en la Comunidad de Madrid: www.madrid.org (Mayo 2013)
- Administradores de fincas de la Comunidad de Madrid: www.cafmadrid.es (Mayo 2013)
- Información empresas de la Comunidad de Madrid: www.madridservicios.com (Mayo 2013)
- www.actitud50.com/es/vivienda (Mayo 2013)
- <http://www.bde.es/bde/es/> (Mayo 2013)
- MOPU 1982: http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/ (Mayo 2013)
- Ikea: www.ikea.es (Septiembre 2013)
- Leroy Merlin: www.leroymerlin.es (Septiembre 2013)
- El Corte Ingles: www.elcorteingles.es/ (Mayo 2013)

Análisis del sector Paisajismo y Jardinería:

- Asociaciones de paisajistas: www.aepaisajistas.org (Junio 2013)
- Estudios de paisajismo: www.ruizdyezma.com y www.fernandocaruncho.com (Junio 2013)
- La Comunidad Verde: <http://lacomunidadverde.com/> (Junio 2013)
- Garden Centers :<http://empresite.eleconomista.es/Actividad/GARDEN-CENTER/provincia/MADRID/> (Junio 2013)
- Asociación Española de Centros de Jardinería: www.aecj.org/ (Junio 2013)
- <http://www.panoramaindustrial.com/2013/05/jardineria> (Junio 2013)
- www.energiayecoambiente.ocm (Junio 2013)
- <http://www.asociar.es/asociaciones?sobi2Task=sobi2Details&sobi2Id=28780> (Junio 2013)

Ferías:

- Iberflora: www.iberflora.feriavalencia.com/ (Junio 2013)
- Saver: www.nferias.com/saver/2011/ (Junio 2013)

- Floralia: www.floralia.feriavalencia.com/ (Junio 2013)
- Habitalia: www.habitalia.ifema.es/ferias/habitalia/ (Junio 2013)

Paisajismo y jardinería en Internet:

- www.infojardin.com (Junio 2013)
- www.consultaplantas.com (Junio 2013)
- www.mundojardineria.com (Junio 2013)
- www.verdeesvida.es (Junio 2013)
- www.agroterra.com (Junio 2013)
- www.jardinerosenaccion.es (Junio 2013)
- www.wikipedia.com (Junio 2013)
- Xerojardinería: http://articulos.infojardin.com/articulos/xerojardineria_1.htm (Junio 2013)

Revistas de paisajismo y jardinería, revistar decoración, revistas del hogar:

- Tecnogarden: <http://tecnogarden.es/> (Junio 2013)
- Mejores revistas de jardinería: <http://www.jardineria.pro/uncategorized/las-5-mejores-revistas-de-jardineria-del-mundo/> (Junio 2013)
- Mi jardín: www.mijardin.es (Junio 2013)
- Jardinería y Paisajismo: <http://www.jardineriaypaisajismo.blogspot.com.es/> (Junio 2013)
- Análisis revistas, tirada y perfil de sus lectores: <http://www.grupotpi.es/> (Junio 2013)
- Revista Garden Gate: <http://www.gardengatemagazine.com/> (Junio 2013)

Análisis Externo

- Fuerzas de Porter: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com.es/> (Junio 2013)
- Banco de España: <http://www.bde.es/bde/es/> (Junio 2013)
- Adhoc Ingeniería: <http://www.adhocingenieria.net/licencia-de-apertura1> (Junio 2013)
- Boletín Oficial del Estado: <http://www.boe.es/> (Junio 2013)

Proveedores:

A. Semillas:

- <http://empresite.economista.es/Actividad/SEMILLAS-FITO/provincia/MADRID/> (Junio 2013)
- www.navegante2.elmundo.es (Junio 2013)
- www.rareseeds.com (Junio 2013)
- <http://www.viverosaimara.com/> (Junio 2013)
- <http://www.viverosangel.es/> (Junio 2013)

B. Plantas ornamentales:

- <http://empresite.economista.es/Actividad/VIVERO-PLANTAS-ORNAMENTALES/> (Junio 2013)
- www.ortizlaina.com (Junio 2013)
- www.verdecora.es (Junio 2013)
- www.inhabitat.com (Junio 2013)

C. Frutales

- <http://www.viverosaimara.com/> (Junio 2013)
- <http://www.viverosangel.es/> (Junio 2013)

D. Jardineras y maceteas

- Vondom: <http://www.vondom.com/> (Junio 2013)
- Plastiken <http://www.plastiken.com/> (Junio 2013)
- <http://www.macetasalvarez.com/> (Junio 2013)

E. Madera

- Madertech: <http://www.madertech.com/index.php/es/> (Junio 2013)
- Fieron; Fiberespaña: <http://fiberespana.es/> (Junio 2013)

F. Mobiliario:

- <http://empresite.economista.es/Actividad/FABRICANTE-MOBILIARIO-JARDIN/> (Junio 2013)
- <http://www.architonic.com/es/pmman/fabricantes/0/3990002/1> (Junio 2013)
- www.ikea.com (Septiembre 2013)

G. Sistemas de riego:

- RAINBIRD <http://www.rainbird.es/> (Junio 2013)
- TORO: <http://www.toro.com/es-mx/professional-contractor/irrigation/pages/default.aspx> (Junio 2013)
- HUNTER <http://www.hunterriego.com/> (Junio 2013)
- R3JORDACHE <http://www.r3jordache.com/> (Junio 2013)
- RIVERSA <http://www.riversa.es/> (Junio 2013)

H. Sistemas de iluminación:

- <http://www.actitud50.com/es/vivienda/iluminar-el-jardin-con-poco-dinero-20120905.html> (Junio 2013)
- <http://www.leds-c4.com/> (Junio 2013)
- <http://www.dimel.es/> (Junio 2013)

I. Pesticidas, control de plagas:

- Fitogarden: <http://www.fitogarden.com/> (Junio 2013)
- Paralcampo: www.paralcampo.com/ (Junio 2013)

J. Herramientas:

- Viking: <http://www.viking-jardin.es/> (Julio 2013)

K. Maquinaria:

- Viking: <http://www.viking-jardin.es/> (Julio 2013)
- Stihl: <http://www.stihl.es/> (Julio 2013)

L. Empresas transportistas:

- Portal empresas transportistas: <http://www.transportes.com/> (Julio 2013)
- Seur: www.seur.es/ (Julio 2013)

Plan de Marketing:

Para la realización del plan de marketing se ha usado como material de consulta y apoyo libros de marketing (usados también durante el 5º curso en la Universidad de Bradford), apuntes de asignaturas de la carrera, así como fuentes de internet:

- Stanton W., Etzel M., Walker B., (1991) Fundamentals of marketing. 9th edn. United states: McGraw-Hill.
- Jobber and Fahy (2009) Foundations of Marketing 3th edn., McGraw-Hill.
- Doyle P. (2002). Marketing management and strategy. 3th edn. London: Prentice Hall.
- Apuntes de La empresa y su entorno económico (3 Curso)
- Apuntes de Administración y Dirección de Empresas (4 Curso)
- Fijación de precios: www.basepaisajismo.com (Julio 2013)
- Redes sociales: artículos de redes sociales para empresas y páginas web de acceso a éstas.
- <http://nuevaempresa.com/estrategia-comercial-para-redes-sociales/> (Julio 2013)
- http://elpais.com/diario/2011/01/18/radiotv/1295305202_850215.html (Julio 2013)
- http://www.tendencias21.net/El-uso-de-redes-sociales-dentro-de-la-empresa-mejora-los-resultados_a2067.html (Julio 2013)
- Tipos de jardines: www.wikipedia.es (Julio 2013)
- Consulta de presupuestos: <http://www.habitissimo.es/>
- www.facebook.com (Agosto 2013)
- www.twitter.com (Agosto 2013)
- www.linkedin.com (Agosto 2013)
- www.google.com (Agosto 2013)
- Página Web: www.bellis-garden.es.tl (Agosto 2013)

Plan de Operaciones:

- Viking: <http://www.viking-jardin.es/> (Agosto 2013)
- Stihl: <http://www.stihl.es/> (Agosto 2013)

- Herramientas: http://jardin.ferrshop.com/herramienta_jardin/rastrillos/ (Agosto 2013)
- <http://www.agroterra.com/jardineria/herramientas-para-jardin/rastrillos.html> (Agosto 2013)
- <http://catalogo.aki.es/herramientas/maquinaria-exterior/carretillas/carretilla-obra-60l/idp153> (Agosto 2013)
- <http://www.ferromar.es/material-jardineria/riego/electrovalvulas/safe-rain-sr-5150-arqueta-de-riego-circula-2.html> (Agosto 2013)

Plan financiero:

- Apuntes de Dirección Financiera (4º Curso).
- Apuntes de Administración y Dirección de Empresas (3º Curso).
- Cañibano, Leandro (2010). Plan General de Contabilidad y de Pymes Editorial: Pirámide.
- Brealey, Myres, Marcus, Mateos (2010). Finanzas corporativas. Editorial Mc Graw Hill
- L. Escobar, R. López, E. Tamayo .Contabilidad y Fiscalidad (2010). Editorial Editex
- http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/contratos_trabajo/contrato_emprendedores.html (Septiembre 2013)

Elección de la forma jurídica

- <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx> (Agosto 2013)
- <http://www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> (Agosto 2013)
- <https://wwwssl.santalucia.es/> (Agosto 2013)
- <http://www.observatoriorsc.org/> (Agosto 2013)
- <http://www.sepe.es/> (Agosto 2013)

Consulta en libros de jardinería:

- Berry, Susan (2002). Guía Esencial de Jardinería. Editorial: Edimat libros.
- Brooks, Audrey y Halstead (2001). Plagas y enfermedades del jardín. Ediciones Folio
- Cecchini T. (2003) Enciclopedia práctica de jardinería y floricultura. Editorial De Vecchi.
- Cooper P. (2009). Nuevas tecnologías en el diseño de jardines. Editorial Blume
- Manzanera, Vaquero y Echevarría (2005).El libro del jardín. Plantas para el exterior. Ed:Primera plana

- Pierrick(2002). Elegir, cultivar y conservar las plantas aromáticas. Editorial: De Vecchi
- Squire, D. (2003). Pequeños jardines. Editorial: Parragon.
- Wright,M. (2004)El gran libro del jardín. Editorial Blume.