



**Universidad
Europea**



**ESCUELA DE ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y DISEÑO
ÁREA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y
EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE MASTER
BUSINESS PLAN EMPRESA DE SERVICIOS
INTEGRALES**

**Alumno: D. ÁNGEL LÓPEZ CAMACHO
Director: D. JOSE MURUAIS RODRIGUEZ**

JULIO 2021

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría agradecer este trabajo a mis padres por estar siempre a mi lado, por creer siempre en mí y por haber hecho de mí la persona que soy hoy día. En especial a mi madre, que me ha enseñado que nunca hay que rendirse en la vida.

Agradecer también este trabajo a mi pareja, fuente de inspiración y principal apoyo para poder llevar a cabo este proyecto.

Agradecer por supuesto a mi tutora de este Trabajo de Fin de Master, Marta Graño, por su dedicación y apoyo durante la realización de todo el trabajo. Por otra parte, agradecer también a mi director del Trabajo de Fin de Master José Muruais Rodríguez por los conocimientos compartidos que han hecho posible el desarrollo del mismo.

Por último, agradecer a todos los compañeros y profesores con los que he compartido clases durante estos años y que han ayudado de alguna forma a terminar este Master.

RESUMEN

Actualmente estamos inmersos en un pleno proceso de transformación digital en el que todos los servicios tradicionales se están adaptando a esta nueva realidad. En el sector del Facility Management existe la necesidad de mejorar el control sobre activos y espacios. En términos energéticos el desarrollo es hacia un sistema energético sostenible fundamentado en energías renovables.

Es aquí donde entra en escena este proyecto, el cual surge de la necesidad de dar un nuevo enfoque a la gestión de servicios en infraestructuras, concretamente en complejos residenciales y empresas. Se propondrá un nuevo modelo de gestión centralizando todos los servicios en un único interlocutor garantizando al usuario final una calidad en todos los servicios ofrecidos, una reducción de costes y una mayor flexibilidad.

En este documento se desarrollará un plan de negocio para analizar la viabilidad de la constitución de una empresa de servicios integrales. Esta empresa pretende aunar en una única todos los servicios necesarios que pueden ser solicitados para el funcionamiento de las infraestructuras, así como aportar un valor extra ofreciendo servicios auxiliares que puedan facilitar la vida de los usuarios finales.

Palabras clave: Facility management, Facility Services, Gestión Integral, Eficiencia energética, Mantenimiento, Limpieza, Servicios Auxiliares.

ABSTRACT

We are currently immersed in a full process of digital transformation in which all traditional services are adapting to this new reality. In the Facility Management sector there is a need to improve control over assets and spaces. In energy terms, the development is towards a sustainable energy system based on renewable energies.

It is here where this project comes into play, which arises from the need to give a new approach to the management of infrastructure services, specifically in residential complexes and companies. A new management model will be proposed centralizing all services in a single interlocutor, guaranteeing the user a final quality in all the services offered, a reduction in costs and greater flexibility.

In this document, a business plan will be developed to analyze the viability of the constitution of a comprehensive services company. This company intends to combine in a single all the necessary services that can be requested for the operation of the infrastructures, as well as provide extra value by offering auxiliary services that can facilitate the lives of end users.

Keywords: Facility management, Facility Services, Integral Management, Energy Efficiency, Maintenance, Cleaning, Auxiliary Services.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	
ABSTRACT	
1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 OBJETIVOS	2
2. EQUIPO FUNDADOR.....	2
2.1 MOTIVACION	3
2.2 EMPRENDEDORES	3
3. INTRODUCCION AL FACILITY MANAGEMENT	4
3.1 EL FACILITY MANAGEMENT	4
3.2 EVOLUCION DEL FACILITY MANAGEMENT.....	7
3.3 EL FACILITY MANAGER.....	9
3.4 VENTAJAS DEL FACILITY MANAGEMENT	10
4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	11
4.2 IDEA DE NEGOCIO	11
4.3 ¿QUE PROBLEMA SOLUCIONA?	12
4.4 ¿A QUIEN VA DIRIGIDO?	12
4.5 ¿CÓMO?	13
4.6. ¿EN QUE SE DIFERENCIA?	16
5. ANALISIS DEL ENTORNO.....	17
5.1 ENTORNO DEL NEGOCIO	17
5.1.1 ENTORNO POLÍTICO.....	19
5.1.2 ENTORNO ECONÓMICO.....	20
5.1.3 ENTORNO SOCIAL	23
5.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	24
5.2 CARACTERISTICAS DEL SECTOR	25
5.2.1 MANTENIMIENTO	26
5.2.2 LIMPIEZA	27
5.2.3 EFICIENCIA ENERGÉTICA.....	28
5.3 ANALISIS DEL MERCADO	30
5.3.1 AMBITO Y EVOLUCION	30
5.3.2 SEGMENTACION DE MERCADO	31
5.3.3 ANALISIS DE CLIENTES	31
5.3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	33
5.3.5 ANALISIS DAFO.....	35

6. BUSINESS MODEL CANVAS	38
6.1 PROPUESTA DE VALOR.....	39
6.1.1 PARTICULARES	41
6.2 SEGMENTO DE CLIENTES	41
6.2.1 PARTICULARES	41
6.2.2 EMPRESAS	42
6.3 CANALES DE DISTRIBUCION	42
6.3.1 PARTICULARES	42
6.3.2 EMPRESAS	43
6.4 RELACIÓN CON CLIENTES	44
6.4.1 PARTICULARES	44
6.4.2 EMPRESAS	44
6.5 FUENTES DE INGRESOS	44
6.5.1 PARTICULARES	44
6.5.2 EMPRESAS	45
6.6 RECURSOS CLAVE.....	45
6.7 ACTIVIDADES CLAVE.....	46
6.8 SOCIOS CLAVE	46
6.9 ESTRUCTURA DE COSTES	47
6.9.1 COSTES FIJOS.....	47
6.9.2 COSTES VARIABLES.....	47
7. PLAN ESTRATÉGICO	48
7.1 VISION, MISION Y VALORES.....	48
7.1.1 VISION	48
7.1.2 MISION.....	48
7.1.3 VALORES	48
7.2 OBJETIVOS	49
7.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA	51
7.4 PLAN DE ACTUACIONES.....	52
8. PLAN DE MARKETING	54
8.1 POLITICA DE PRODUCTO.....	54
8.2 POLITICA DE PRECIO	56
8.3 POLITICA DE COMUNICACIÓN	57
8.4 POLITICA DE COMERCIALIZACIÓN	58
8.5 PREVISIÓN DE VENTAS.....	59
8.5.1 ESTRATEGIA DE VENTAS	59
8.5.2 EQUIPO DE VENTAS	60

8.5.3 PLAN DE VENTAS	60
9. PLAN DE OPERACIONES.....	63
9.1 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS.....	63
9.1.1 SERVICIOS LIMPIEZA.....	63
9.1.2 SERVICIOS MANTENIMIENTO	64
9.1.3 SERVICIOS ENERGÉTICOS	66
9.1.4 SERVICIOS AUXILIARES	66
9.2 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	67
9.3 PLANIFICACION DE SERVICIOS	69
9.4 ESTRUCTURA EMPRESA	72
9.4.1 PERSONAL OFICINA	72
9.4.2 PERSONAL SERVICIOS.....	73
10. ANALISIS FINANCIERO	76
10.1 INVERSION INICIAL	76
10.1.1 ACTIVO NO CORRIENTE.....	76
10.1.2 ACTIVO CORRIENTE	77
10.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN	78
10.3 PREVISION DE INGRESOS	79
10.4 COSTES.....	81
10.4.1 COSTES FIJOS.....	81
10.4.2 COSTES VARIABLES.....	85
10.4.3 AMORTIZACIONES	91
10.5 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	92
10.6 FLUJO DE CAJA	95
11. CONCLUSIONES	97
ANEXO 1. TABLAS ANALISIS FINANCIERO	98
BIBLIOGRAFIA.....	116

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Facility Management	4
Figura 2 Hard Services	6
Figura 3 Soft Services	6
Figura 4 Evolución Facility Management	8
Figura 5 Facility Manager	9
Figura 6 Beneficios del Facility Management	10
Figura 7 Sostenibilidad y Eficiencia Energética	12
Figura 8 Paquetes de Servicios	14
Figura 9 Servicios Integrales Ofrecidos	14
Figura 10 Aspectos diferenciadores	16
Figura 11 Análisis PEST	17
Figura 12 Entorno Legal FM	19
Figura 13 Crecimiento del PIB en volumen año 2019	20
Figura 14 Comparación PIB España vs Europa	21
Figura 15 PIB per capita año 2019.....	21
Figura 16 PIB por sectores año 2019. Fuente INE	22
Figura 17 Tasa de paro Madrid vs España	22
Figura 18 Gasto en I +D España. Fuente INE	24
Figura 19 Facturación anual sector Mantenimiento	26
Figura 20 Número de empleados sector Mantenimiento.....	26
Figura 21 Facturación anual sector Limpieza	27
Figura 22 Número de empleados y empresas sector Limpieza	28
Figura 23 Facturación anual sector Servicios Energéticos	28
Figura 24 Número empresas sector Servicios Energéticos	29
Figura 25 Gasto en FM por habitante en Comunidades Autónomas. Fuente IFMA.....	30
Figura 26 Número de empresas Servicios Integrales	31
Figura 27 Segmentos de Clientes	31
Figura 28 Análisis DAFO.....	35
Figura 29 Business Model Canvas	38
Figura 30 Facility Services.....	40
Figura 31 Objetivos SMART	49
Figura 32 Estrategia competitiva.....	51
Figura 33 Las 4 P del Marketing	54
Figura 34 Estrategia de ventas	59
Figura 35 Estructura comercial	60
Figura 36 Productos sostenibles	64
Figura 37 Proceso de prestación de servicios	68
Figura 38 Numero de servicios por tipo y año	69
Figura 39 Servicios año 1.....	70
Figura 40 Servicios año 2.....	70
Figura 41 Servicios año 3.....	71
Figura 42 Estructura organizativa de la empresa.....	72
Figura 43 Costes fijos vs Costes variables	84
Figura 44 Costes fijos vs Costes variables	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencia empresas corporativas	33
Tabla 2 Competencia medianas empresas.....	33
Tabla 3 Competencia pequeñas empresas	34
Tabla 4 Plan de acción	53
Tabla 5 Política de precios.....	56
Tabla 6 Número de servicios año 1	61
Tabla 7 Número de servicios año 2	61
Tabla 8 Número de servicios año 3	62
Tabla 9 Número de servicios y facturación anual	62
Tabla 10 Número de servicios por tipo y año	69
Tabla 11 Necesidades personal servicios año 1	74
Tabla 12 Necesidades personal servicios año 2	74
Tabla 13 Necesidades personal servicios año 3	75
Tabla 14 Inversión inicial	77
Tabla 15 Financiación	78
Tabla 16 Características del préstamo	78
Tabla 17 Amortización del préstamo	78
Tabla 18 Política de precios.....	79
Tabla 19 Previsión ingresos mensuales año 1	80
Tabla 20 Previsión Ingresos en 3 años	80
Tabla 21 Tabla de precios publicidad	81
Tabla 22 Previsión costes de marketing año 1	82
Tabla 23 Previsión costes de marketing en 3 años	82
Tabla 24 Previsión costes de alquiler año 1	82
Tabla 25 Previsión costes de alquiler de oficinas en 3 años	83
Tabla 26 Previsión de costes fijos año 1.....	83
Tabla 27 Previsión de costes fijos en 3 años	83
Tabla 28 Salarios.....	85
Tabla 29 Previsión costes de personal año 1	86
Tabla 30 Previsión de costes personal en 3 años.....	86
Tabla 31 Precio de subcontratas	87
Tabla 32 Previsión costes de subcontratas año 1	87
Tabla 33 Costes subcontratas	87
Tabla 34 Previsión costes de materiales año 1	88
Tabla 35 Previsión costes materiales en 3 años.....	88
Tabla 36 Previsión costes de alquiler año 1	89
Tabla 37 Previsión de costes alquiler vehículos en 3 años.....	89
Tabla 38 Previsión costes variables año 1	90
Tabla 39 Previsión de costes variables en 3 años	90
Tabla 40 Amortizaciones	91
Tabla 41 Cuenta de pérdidas y ganancias año 1	94
Tabla 42 Cuenta de pérdidas y ganancias de 3 año	94
Tabla 43 Previsión flujo de caja año 1.....	96
Tabla 44 Previsión flujo de caja en 3 años	96

1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

En este primer capítulo se expondrán cuáles son los antecedentes que motivan a la realización de este proyecto, así como cuales son los objetivos que se desean alcanzar con la realización del mismo.

1.1 ANTECEDENTES

Hoy en día hay una gran cantidad de términos novedosos que hacen referencia a un mismo concepto, la gestión (Project Management, Lean Management, Energy Mangement, Facility Management). Desde siempre ha existido la necesidad de gestionar, sin embargo, en estos últimos años se lleva experimentando un cambio en la sociedad, que con la inclusión de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajar han hecho necesario que se replantee la forma de gestionar que se conocía.

Esta nueva forma de gestionar las infraestructuras es algo más común en edificios públicos. Sin embargo, queda mucho por recorrer en el ámbito privado, como pueden ser empresas y complejos residenciales.

El interés de plasmar esta idea en un plan de negocio se debe fundamentalmente al conocimiento adquirido dentro del sector de los servicios integrales y al descubrimiento de un potencial mercado donde hasta ahora no existen grandes competidores. Todo esto acompañado de lo aprendido durante el Master han hecho posible la elaboración de un proyecto para ofrecer servicios integrales a los diferentes segmentos de clientes.

1.2 OBJETIVOS

El principal objetivo del presente trabajo es el de realizar un Business Plan para el desarrollo de una empresa de Facility Management. En este proyecto se estudiarán los diferentes aspectos que puedan afectar a la acogida y funcionamiento de esta idea de negocio.

Para poder alcanzar este objetivo final habrá que alcanzar primeramente una serie de objetivos secundarios que ayudarán a alcanzar el objetivo principal.

Estos objetivos son:

1. Estudiar los antecedentes del sector. Para poder ubicar el concepto de negocio es necesario definir algunos aspectos claves, como: ¿Qué es el Facility Management?, ¿De dónde surge el Facility Management? o cuales son las ventajas de esta forma de gestión.
2. Analizar la idea de negocio. Se analizará que problemas soluciona, a quién y cómo lo hace. Para ello se presentarán los servicios ofrecidos y en que consisten cada uno de estos. Además, se expondrán las características que diferenciarán este proyecto del resto.
3. Analizar el entorno. Como es una empresa de servicios integrales, se analizará cada uno de los sectores en los que se ofrecen servicios. Se analizará la competencia actual y la competencia a futuro. Además, se hará un análisis PEST y DAFO.
4. Desarrollar la propuesta de valor. Se plasmará en un Business Model Canvas la propuesta de valor de la empresa. Se analizarán todos los aspectos que forman parte de este modelo para tratar dar con soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes
5. Establecer el plan estratégico. Para la puesta en marcha de la empresa es importante tener definido cuales la misión, visión y los valores de la misma, así como la estrategia competitiva que se va a seguir. Además, se deberá elaborar un plan de actuaciones.
6. Elaborar un plan de marketing. Habrá que definir la estrategia a través de la cual se hará llegar la propuesta de valor y los medios necesario para poder hacerlo. Se definirán las 4Ps del marketing y se fijará la política de precios.
7. Elaborar un plan de operaciones. Se definirá la estructura de la empresa y las necesidades en función del número de servicios. Además, se debe explicar el proceso de prestación de servicios.
8. Realizar un análisis financiero. Analizar la previsión de ventas junto con la política de precios para obtener beneficios y costes que posteriormente serán plasmados en la cuenta de pérdidas y ganancias.

La consecución de todos estos objetivos permitirá alcanzar el objetivo final. Además, permitirá conocer si la idea de negocio es viable para poder llevarla a cabo.

2. EQUIPO FUNDADOR

En este apartado se definirá cual ha sido la motivación para llevar a cabo este modelo de negocio, así como las personas que han sido participes de esta idea.

2.1 MOTIVACION

Esta idea de negocio surge de las necesidades percibidas en la gestión de inmuebles y pretende trasladar la idea del Facility Management a la gestión de infraestructuras centrándose en complejos residenciales y pequeñas empresas.

Cada vez es más común el Facility Management en organizaciones públicas y grandes empresas permitiendo que estos centres sus esfuerzos en el core business y dejando en manos de otras empresas especializadas la gestión de todos los servicios. Sin embargo, esta práctica aún no está muy extendida en el ámbito doméstico.

He aquí donde radica esa motivación, que junto al conocimiento del sector y la experiencia laboral previa pueden permitir obtener una visión global del negocio.

2.2 EMPRENDEDORES

La idea de negocio ha sido desarrollada por un equipo de dos emprendedores que forman parte del sector de la gestión de infraestructuras. A continuación, se presentará cada uno de los perfiles, así como los roles que ejercerán dentro del proyecto.

- Emprendedor 1. Ángel López Camacho de 25 años, natural de Málaga. Graduado en Ingeniería Mecánica + Ingeniería Eléctrica y Master en Ingeniería de Organización, Dirección de Proyectos y Empresas. Profesional dentro del sector del Facility Management encargado de la Gestión Integral y Eficiencia Energética en Infraestructuras Hospitalarias en la Comunidad de Madrid.

Será el director de la empresa y encargado de planificación de servicios.

- Emprendedor 2. Rafael Guijarro Valles de 31 años, nacido en Sevilla. Graduado en Ingeniería Industrial especialidad Ingeniería de Organización. Profesional en el sector del Facility Management en infraestructuras Hospitalarias, director comercial España-Portugal de servicios integrales.

Este emprendedor será el responsable del área comercial.

3. INTRODUCCION AL FACILITY MANAGEMENT

En este capítulo se realizará una introducción al sector del Facility Management. Se definirán algunos conceptos previos para poder enmarcar este proyecto en el concepto de negocio propuesto.

Primeramente, se definirá que es el Facility Management y de donde surge esta forma de gestión. A continuación, se definirá la situación actual del Facility Management en el mundo y concretamente en España.

Una vez ubicado el concepto y las cifras que maneja a nivel mundial, se enumerarán las ventajas de esta modalidad de gestión.

Por último, se presentará el potencial del Facility Management.

3.1 EL FACILITY MANAGEMENT

El Facility Management también conocido como “Gestión de infraestructuras y servicios” puede definirse, según el International Facility Management Assotiation (IFMA), como la disciplina que abarca multitud de áreas para garantizar y gestionar el mejor funcionamiento de las infraestructuras y los servicios asociados, mediante la integración de espacios, personas procesos y tecnologías de las propias infraestructuras.



Figura 1 Facility Management

Todas las instituciones privadas o públicas hacen uso de inmuebles, activos y servicios asociados a estos para dar soporte a su actividad principal.

Mediante la coordinación de los servicios y activos, utilizando la experiencia en la gestión en introduciendo cambios en materias de organización; el Facility Management ofrece esta experiencia para satisfacer todas las necesidades de una forma dinámica. Esta misma gestión se lleva a cabo para asegurar el correcto estado tanto de inmuebles como servicios y además permite reducir costes.

El objetivo principal del Facility Management es agregar valor a las necesidades principales de la organización satisfaciendo en todo momento las necesidades.

En los últimos años la modalidad del Facility Management ha experimentado un crecimiento mayor que el resto de los sectores. A día de hoy son muchas las organizaciones que dan veracidad a la importancia del Facility Management para gestionar de la forma más eficiente sus infraestructuras y servicios asociados.

El termino de FM ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, hasta convertirse en una modalidad multidisciplinar que ofrece un gran abanico de actividades y procesos. De esta forma gestiona gran variedad de servicios. Los principales actividades y procesos que se gestionan en la actualidad con esta modalidad son:

- **Gestión Inmobiliaria. (Real Estate).** Engloba la gestión de la cartera de inmuebles que son parte de los bienes de la organización y de aquellos que tengan en régimen de alquiler. Entre las actividades destacan algunas como son la gestión de la propiedad, alquileres, seguros e impuestos. Además, se incluyen otras actividades legales como son la gestión documental, obtención de permisos, así como asegurar el cumplimiento con la legislación vigente y la realización de inspecciones técnicas. Por último, se ofrecen servicios de asesoramiento para la compra y venta de inmuebles.
- **Gestión de espacios y proyectos.** Abarca la gestión de espacios y entornos con el objetivo de optimizarlos y sacar el máximo rendimiento de ellos. Entre las actividades destacan la planificación de espacios y asignación de puestos, así como la gestión del mobiliario. Además, otro de los aspectos fundamentales es la supervisión y gestión de proyectos de remodelación inmuebles, así como la coordinación durante la ejecución de los mismos.
- **Gestión de servicios.** Comprende la gestión de los servicios ya sean dependientes o no de la infraestructura, que dan respaldo a la actividad principal que se desarrolle. La gestión de estos servicios incluye la definición previa de los requerimientos, la contratación de estos servicios, la negociación de contratos y el cumplimiento de las obligaciones contractuales en todo momento.

Los servicios a gestionar pueden ser de diferente índole dependiendo del tipo de infraestructura a gestionar. Estos servicios se pueden dividir en dos grandes tipos, los definidos como “hard services” que son servicios más relativos a la infraestructura y que se centran en mantener su correcto funcionamiento.



Figura 2 Hard Services

Entre estos destacan:

- Mantenimiento de la instalación Eléctrica
- Mantenimiento de la instalación de Fontanería
- Mantenimiento de la instalación de Protección Contra Incendios
- Mantenimiento de la instalación de Climatización
- Mantenimiento de la instalación de Producción de Calor
- Mantenimiento de la instalación de Producción de Frio

Por otro lado, están los que se definen con “soft services” o también conocidos como servicios adicionales. No son solo relativos a las infraestructuras, sino que también a los usuarios de estas.



Figura 3 Soft Services

En este aspecto destacan:

- Servicios de Limpieza
- Servicios Seguridad
- Servicios de Jardinería
- Servicios de Conserjería
- Servicios de Gestión de Residuos

De todos estos servicios ofrecidos se llevará a cabo la gestión de incidencias, además de las peticiones particulares que puedan tener los usuarios.

- Gestión ambiental. Abarca la gestión del medio ambiente según los procedimientos y normativas vigentes. Entre sus actividades incluye como desarrollar una política medioambiental, la búsqueda de la sostenibilidad, además de la gestión energética.
- Gestión estratégica y soporte. Aúna los aspectos económicos y estratégicos. Entre sus actividades están la gestión financiera, la elaboración de presupuestos, la elaboración de informes, etc. En todos estos no se debe dejar de lado una de las claves del Facility Management, la mejora continua, para ello es importante una gestión en consonancia con las últimas novedades, de forma que las instalaciones sean cada vez más eficientes y más sostenibles. Además, como vivimos en la era de la información será también de vital importancia, para tomar decisiones estratégicas, ser poseedor de información actualizada.

3.2 EVOLUCION DEL FACILITY MANAGEMENT

En los años 70 el concepto de Facility Management era un término desconocido en el ámbito profesional y los que se dedicaban a ello no eran capaces de ubicar de una forma correcta su ocupación.

El concepto del Facility Management (FM) nace en 1978 de la mano de un grupo de profesionales que se dedicaban a estos trabajos, que se propusieron dar valor y credibilidad a esta modalidad. Desde la creación de la IFMA (International Facility Management Assotiation) en 1980 se ha identificado cuales eran las nuevas tendencias en el mercado, se han ofrecido programas de formación en esta materia y se ha aportado valor para determinar los principales aspectos en la gestión de infraestructuras y servicios asociados.

A principios de los años 80 se empezó a agrupar una serie de servicios que se denominó paquete de servicios. En décadas posteriores se dio un paso más allá y se externalizaron estos servicios mediante la subcontratación de los mismos. Además, se comenzó con la automatización de los servicios y la forma de gestión de los mismos.

En la primera década del siglo XXI ya había surgido lo que actualmente se conoce como Facility Management, y comenzó proporcionando servicios tanto en el sector público como en el sector privado.

A medida que ha ido pasando el tiempo, se han ido integrando otros servicios y se ha ido centrando la gestión hacia unos servicios basados en valores.

En la actualidad, la gestión dentro del sector de FM está cada vez más orientada al cliente, dando prioridad a la flexibilidad. Actualmente se conoce como “Gestión del Workplace” y tiene como objetivo la gestión de edificios inteligentes de forma sostenible.

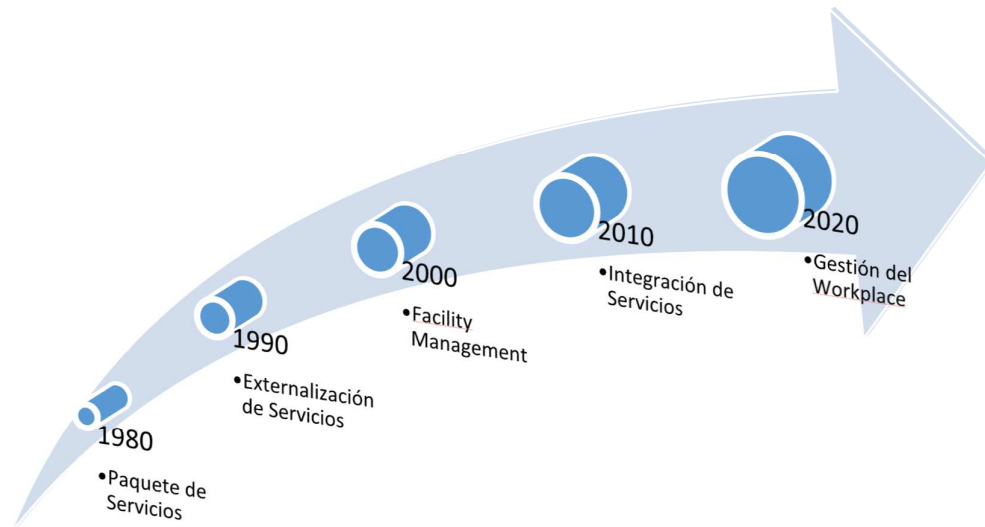


Figura 4 Evolución Facility Management

3.3 EL FACILITY MANAGER

En un mundo empresarial donde la optimización de los recursos humanos y físicos, la reducción de costes, la utilización nuevas tecnologías y unos estándares de calidad cada vez más altos teniendo siempre en cuenta la experiencia del cliente se han convertido en aspectos fundamentales han puesto de manifiesto la importancia de la figura del Facility Manager.

El Facility Manager es el encargado de gestionar de forma correcta las infraestructuras y sus servicios asociados para permitir al cliente centrarse en su “core bussines”.

Las principales misiones del Facility Manager son:

- Desarrollar las estrategias corporativas en función de los recursos disponibles
- Optimización de espacios y recursos asociados
- Coordinación de proyectos
- Contratación de productos y servicios para garantizar el correcto funcionamiento de instalaciones

Con el paso del tiempo sigue aumentando el número de empresas y organizaciones conscientes de la importancia de gestionar de forma eficaz sus instalaciones y como de esta forma se consigue alcanzar los objetivos propuestos.



Figura 5 Facility Manager

3.4 VENTAJAS DEL FACILITY MANAGEMENT

Las ventajas que pueden desatacarse al contar con los servicios de Facility Management son muchas, pero entre las más importantes pueden destacarse las siguientes:



Figura 6 Beneficios del Facility Management

- Propicia una comunicación clara y directa entre ambas partes, Cliente-Facility Manager, de forma que existe una persona de contacto encargada de garantizar los servicios definidos.
- Al contar con un amplio abanico de servicios genera sinergias entre ellos contribuyendo a una mejora del rendimiento y a su vez garantizando una reducción de costes de organización.
- Genera un ahorro económico gracias a la economía de escala.
- Enfoque personalizado totalmente orientado a las necesidades del cliente y atención personal.
- Se disminuyen posibles conflictos entre proveedores de servicios externos e internos.
- Coordinación e Integración de servicios adicionales.
- Transparencia de costes en todos los niveles de servicio, aportando información en tiempo real de los servicios.
- Mejora continua de la organización y gestión medioambiental a través del análisis de las instalaciones

4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Como continuación al capítulo anterior en el que se ha presentado en que consiste el Facility Management, algunas de sus características principales y sus principales ventajas frente a otras metodologías de gestión. En este se realizará una primera toma de contacto la idea de negocio a desarrollar. Se recogerá cual es la idea de negocio y se responderá a una serie de preguntas para tratar de orientar el proyecto. ¿Qué necesidades va a solucionar?, ¿A quién? Y ¿Cómo lo va a hacer?

4.2 IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio se basa en la creación de una nueva empresa cuya actividad principal es la gestión de servicios integrales. La oferta es un Facility Management que gestione todos los servicios asociados a la propia infraestructura, como es el mantenimiento, además de otros servicios adicionales como son la eficiencia energética, limpieza, conserjería, jardinería o seguridad.

Los potenciales clientes son complejos residenciales y pequeñas empresas.

El objetivo principal del modelo de negocio es facilitar la gestión de todos los servicios a los clientes finales. En el caso de los complejos residenciales permite despreocupar al responsable del correcto funcionamiento de las infraestructuras depositando la confianza en una empresa especializada. En el caso de las pequeñas empresas sucede algo parecido, los servicios de Facility Management permite a la empresa centrarse exclusivamente en su Core Business, pero sin dejar de generar valor, ya que estos servicios están gestionados por empresas especializadas.

Dentro de la oferta de servicios se diferenciarán varias categorías para tratar de ajustar los servicios a las necesidades de los clientes. Además, uno de los aspectos clave en el desarrollo de la idea de negocio es la personalización, cada una de las ofertas serán realizadas de forma individualizada y ajustadas a las características que compongan las infraestructuras y sus posibles servicios asociados. Se diferenciarán servicios Básicos, Plus y Premium.

Una de las líneas claves de este proyecto es la búsqueda de la sostenibilidad y de la eficiencia energética. Este servicio pasa por los estudios energéticos de las infraestructuras con el objetivo de reducir consumos energéticos y por lo tanto reducir emisiones, las cuales repercutirán en ahorros económicos para los clientes.



Figura 7 Sostenibilidad y Eficiencia Energética

La idea de negocio se lanzará como un MVP (Minimum Viable Product) destinado a los clientes originalmente definidos. Se centrará de lleno en satisfacer las necesidades de estos clientes y a la misma vez permitirá obtener la información necesaria en las etapas temprana para poder pivotar la idea hasta desarrollar una idea de negocio sólido.

4.3 ¿QUE PROBLEMA SOLUCIONA?

El principal problema a solucionar es la correcta gestión de las infraestructuras tanto para empresas, permitiendo a estas centrarse en actividades que generen valor directo. En el caso de los complejos residenciales, el problema es similar, aquí liberará a la figura del responsable de la comunidad de esas gestiones.

4.4 ¿A QUIEN VA DIRIGIDO?

La idea de negocio va dirigida originalmente a dos segmentos de clientes: particulares y empresas.

Por una parte, están los particulares. Encargados de la gestión de complejos residenciales, (comunidades de vecinos), con su figura representante en este caso el presidente de la comunidad, a los que se les ofrecerá todos los servicios de Facility Management para la gestión de sus infraestructuras, además de servicios auxiliares a cada uno de los inquilinos que lo necesiten.

El otro segmento de cliente son las empresas. Este proyecto se centrará en pequeñas empresas que quieran centrar sus esfuerzos en generar valor y para ello cuenten con los servicios de Facility Management.

En cuanto a la limitación de los clientes vendrá marcada sobre todo por el tamaño inicial de la empresa. Como se ha comentado con anterioridad primeramente se lanzará un MVP.

En el caso de los clientes particulares las limitaciones vienen marcadas por las instalaciones que tengan en sus residencias. Se busca que cuente con una serie de instalaciones mínimas que permita poner en práctica el Facility Management.

En el caso de las empresas, limitará mucho el tamaño de la empresa. Se pretende empezar por empresas pequeñas para poder abarcar todos los servicios con el personal inicial.

Todos estos clientes originalmente estarán situados dentro de la Comunidad de Madrid, puesto que el MVP se lanzará exclusivamente a nivel provincial en Madrid. A medida que se vayan recogiendo datos que permitan realizar una expansión se pretende que pueda ir dirigido a un público nacional.

4.5 ¿CÓMO?

La idea es llevar a cabo un modelo escalable de forma que originalmente pueda lanzarse un mínimo producto viable que permita satisfacer desde el primer momento las necesidades de los clientes. En las etapas tempranas es muy importante centrarse en el feedback del cliente, proporcionando flexibilidad y capacidad de pivotar ante las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

Para el desarrollo y la posterior puesta en marcha del negocio se pondrá en práctica la metodología Lean Startup. Este método consiste en el aprendizaje validado, de forma que se pasa desde el proyecto a la empresa enfocándose en las necesidades de los clientes, contando con su experiencia para definir el servicio final.

La propuesta inicial pasa por gestionar todos los servicios asociados a las infraestructuras, liberando de esa responsabilidad a los encargados, ya sean particulares o empresas.

Estos servicios serán ofrecidos a los clientes a través de los principales canales de distribución. En el caso del proyecto que nos ocupa serán: los comerciales con sus visitas a los potenciales clientes y el portal web a través del cual los clientes podrán ver qué servicios se ofrecen e incluso calcular presupuestos ajustados a sus necesidades de una forma sencilla.

Para el desarrollo del producto mínimo viable el modelo de negocio se centrará en complejos residenciales y pequeñas empresas, pero siendo extensible a otros sectores. Además, se comenzará ofreciendo los servicios más comunes y a medida que se vaya creciendo se ampliará la cartera de servicios.

En función de las necesidades de los clientes se han creado tres packs de servicios que cubren desde los servicios más básicos, servicios individualizados, hasta servicios premium.

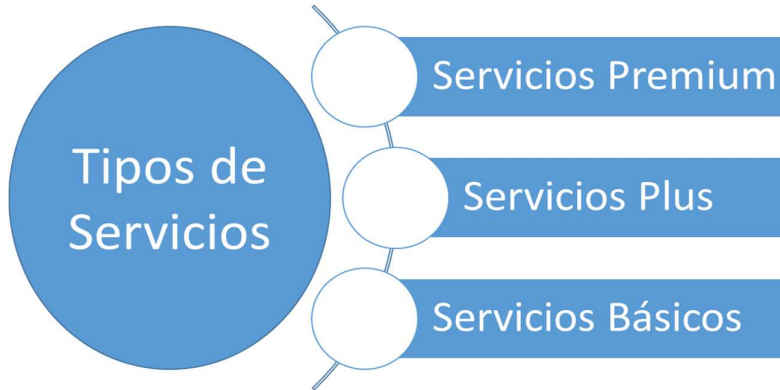


Figura 8 Paquetes de Servicios

Los principales servicios ofrecidos dentro de estos paquetes son:



Figura 9 Servicios Integrales Ofrecidos

El mantenimiento es uno de los pilares principales de la oferta ofrecida. Independientemente de las instalaciones con las que cuente el cliente, los servicios serán organizados siguiendo siempre un plan de acción estructurado.

Entre los servicios de mantenimiento que se ofrecerán a los clientes destacan:

- Instalaciones de Saneamiento y Fontanería
- Instalaciones Eléctricas
- Instalaciones de Protección Contra Incendios
- Instalaciones de Aparatos Elevadores
- Instalaciones de Producción de Frio y Calor

En resumen, todos los que garantizan el correcto funcionamiento de las instalaciones.

Otro de los pilares fundamentales de la oferta de servicios es el de limpieza. La actividad de limpieza se lleva a cabo en diferentes espacios dependiendo de si los clientes son particulares o empresas.

En el caso de los complejos residenciales se ofrece la limpieza de todas las zonas comunes: portal, escaleras y ascensores. Además, dentro de la oferta de los servicios auxiliares se encuentra la limpieza del interior de los inmuebles.

Para las empresas se ofrecen servicios de limpieza ajustados a los requerimientos. Se realizarán limpiezas periódicas, así como limpiezas extraordinarias propiciadas por la crisis sanitaria del COVID-19.

Un servicio que diferenciará la propuesta de valor son los servicios de eficiencia energética. Se elaboran planes de sostenibilidad ajustados a los perfiles de cada uno de los clientes con el objetivo de alcanzar la sostenibilidad energética.

Además, están los servicios de jardinería, conserjería y seguridad, que terminan de dar forma a la propuesta de valor de aunar todos los posibles servicios en una única oferta.

4.6. ¿EN QUE SE DIFERENCIA?

Uno de los aspectos fundamentales para hacerse con un hueco en el mercado es ofrecer servicios y experiencias que permitan diferenciarse del resto de competidores. Desde un primer momento se trabajará en lograr un posicionamiento estratégico a través de la imagen de marca. Lo más importante es garantizar un servicio de calidad, pero el modelo de negocio propuesto no se quedará ahí, ofrecerá experiencias y soluciones innovadoras al cliente primando en todo momento su experiencia y el compromiso con el medio ambiente.



Figura 10 Aspectos diferenciadores

- Experiencia de Cliente. En todo momento el cliente se sentirá dueño de sus instalaciones, pero sin la carga que supone su gestión. Tendrá capacidad de decisión y un equipo de los mejores profesionales que ofrecerá asesoramiento para satisfacer todas las necesidades que puedan surgir.
- Inclusión tecnológica. Se pondrá en valor el uso de la tecnología tanto por parte de los clientes, a los cuales se les facilitará accesos web y en etapas futuras una App que permita conectarse directamente con sus instalaciones desde cualquier lugar. Además, también se pondrá en valor por parte de la empresa que estará siempre a la vanguardia en técnicas y maquinaria para garantizar la mayor calidad de servicio.
- Desarrollo Sostenible. Se irá un paso más allá en materia de energía y se buscará el cambio hacia el desarrollo sostenible. La preocupación por el medio ambiente y la reducción de emisiones son uno de los principales compromisos de la empresa.

5. ANALISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se realizará un análisis completo del entorno que rodeará la idea de negocio. Una vez explicada la idea de negocio es el momento de analizar los aspectos que influirán en el desarrollo del proyecto. Para ello se hará un análisis PEST, con el objetivo de conocer aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar. A continuación, se analizarán los sectores de servicios ofrecidos (Mantenimiento, Limpieza, Eficiencia Energética)

Se realizará un análisis de los principales potenciales clientes definiendo los requisitos necesarios que deben tener. Además, se estudiará a los competidores del sector servicio por nivel de facturación en Madrid.

Por último, se realizará un análisis DAFO con el objetivo de obtener una visión global de la empresa y poder definir posteriormente la estrategia a seguir.

5.1 ENTORNO DEL NEGOCIO

Para poder comprender el entorno en el que se va a desarrollar esta idea de negocio se realizará un análisis PEST con el objetivo de aprovechar las oportunidades que se presenten y tratar de minimizar los posibles riesgos

El análisis PEST, estudia los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que puedan afectar al desarrollo de la empresa. Se centra en el análisis de aspectos externos que rodean el entorno de una empresa.



Figura 11 Análisis PEST

- Entorno Político. Analiza los aspectos gubernamentales que pueden afectar al desarrollo de la empresa. Se tiene en cuenta la existencia de políticas impositivas, el incentivo a ciertos sectores, el fomento del comercio exterior, etc.
- Entorno Económico. Analiza a nivel macroeconómico el poder de compra de los potenciales clientes. Se tiene en cuenta la evolución del PIB, la tasa de desempleo, el nivel de renta. Además, se tiene en cuenta las previsiones económicas de futuro.
- Entorno Social. Analiza las tendencias de la sociedad que pueda afectar al desarrollo del negocio. Se tiene en cuenta el estilo de vida, los hábitos de consumo y la evolución demográfica.
- Entorno Tecnológico. Analiza los cambios tecnológicos. Es un entorno cambiante y por lo tanto complicado de cuantificar. Se tiene en cuenta el gasto destinado a investigación y desarrollo, la penetración tecnológica y las tendencias de uso.

A continuación, se realizará este análisis aplicado al modelo de negocio que se propone en este proyecto.

5.1.1 ENTORNO POLÍTICO

En el entorno político la transición energética hacia un modelo sostenible es un punto fundamental que apoyan todos los gobiernos tanto a nivel nacional como internacional.

Por tanto, el entorno se considera favorable ya que una de las propuestas de valor es la apuesta por la sostenibilidad energética.

La legislación que regula las actividades en materia de Facility Management exige que todos los servicios llevado a cabo cumplan con los requisitos expresados en las normas UNE-EN ISO 41011:2018, UNE-EN ISO 41012:2019 y UNE-EN 15221.

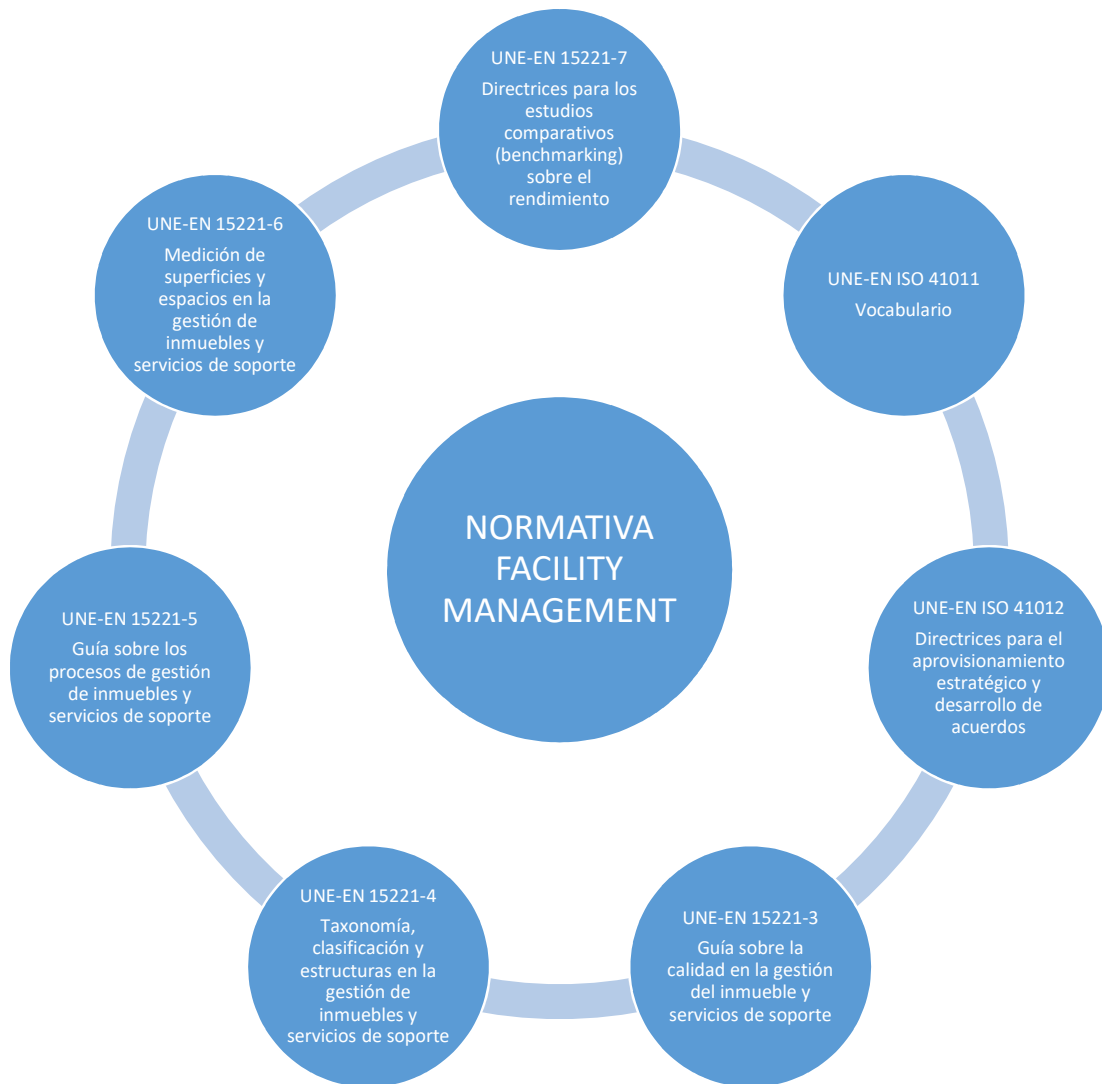


Figura 12 Entorno Político-Legal FM

5.1.2 ENTORNO ECONÓMICO

Uno de los factores económicos que puede afectar a la puesta en marcha y posterior acogida de la empresa es el Producto Interior Bruto (PIB) del país. A continuación, se extra una gráfica del INE donde se recoge la tasa de crecimiento para el año 2019. Como puede observarse España con una tasa de crecimiento del 2% está por delante de la media de los 27 países miembros de la Unión Europea, con una tasa del 1,6%. A su vez Madrid encabeza la lista de crecimiento con una tasa del 2,6% que se traduce en 240.130M.€.

Tasa de crecimiento anual del PIB en 2019 en términos de volumen

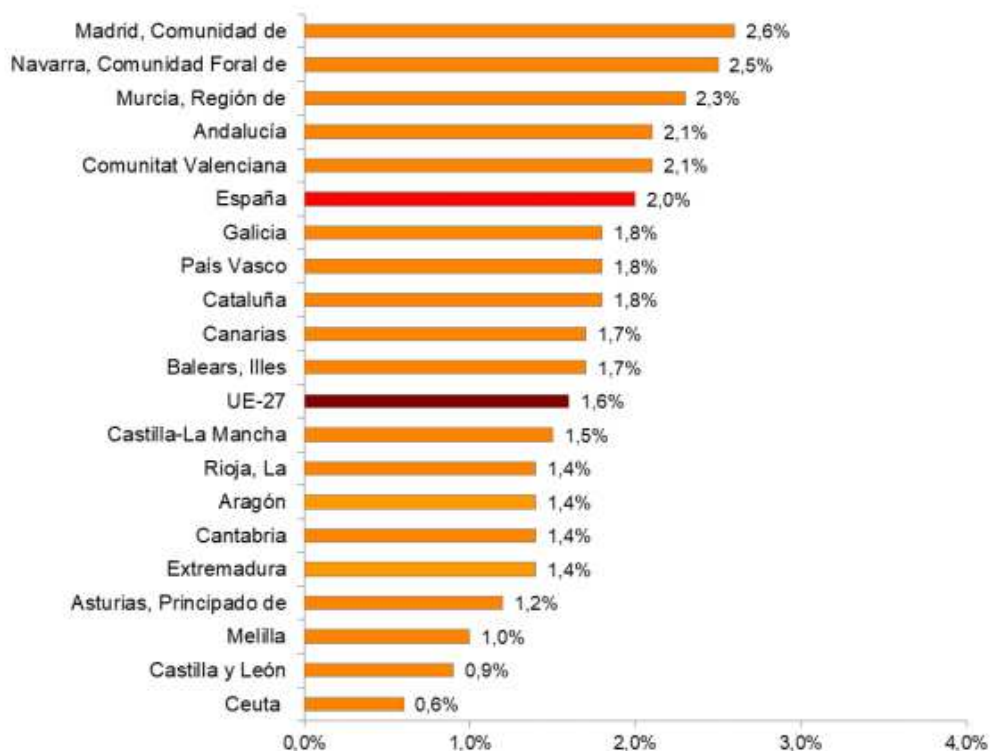


Figura 13 Crecimiento del PIB en volumen año 2019

Sin embargo, con la llegada de la crisis sanitaria del coronavirus los datos de crecimiento anualizado se han visto resentidos para todas las economías a nivel mundial. Tras años de crecimiento del PIB, 2012 era el último año negativo con crecimiento registrado. En el año 2020 la evolución del PIB anualizado ha sido de -10,8%. En Europa el retroceso de la media de los países miembros se ha situado en un -6,6%.

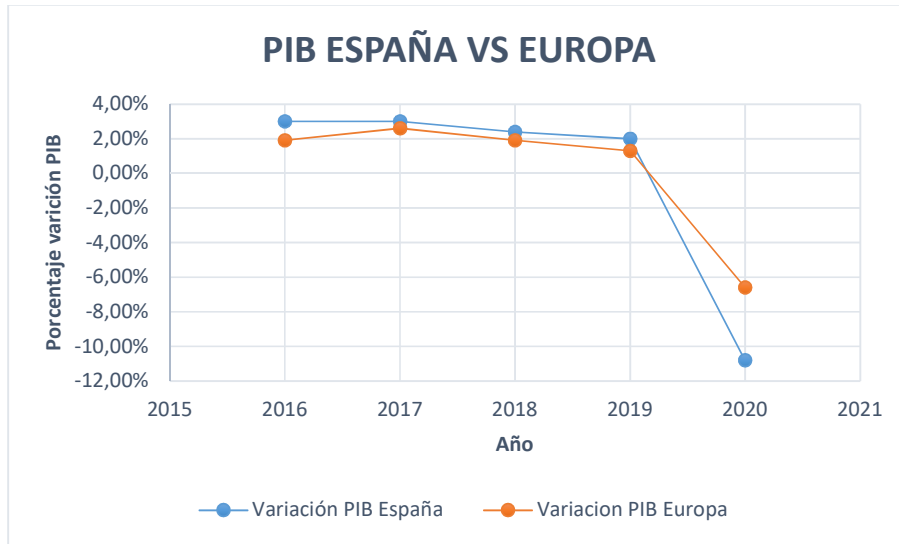


Figura 14 Comparación PIB España vs Europa

Si se traducen los datos a renta per cápita, Madrid se encuentra en la primera posición con 35.913 euros por habitante. Quedando por delante de la media de la Unión Europea, situada en 31.360 euros y la media de España de 25.425 euros.

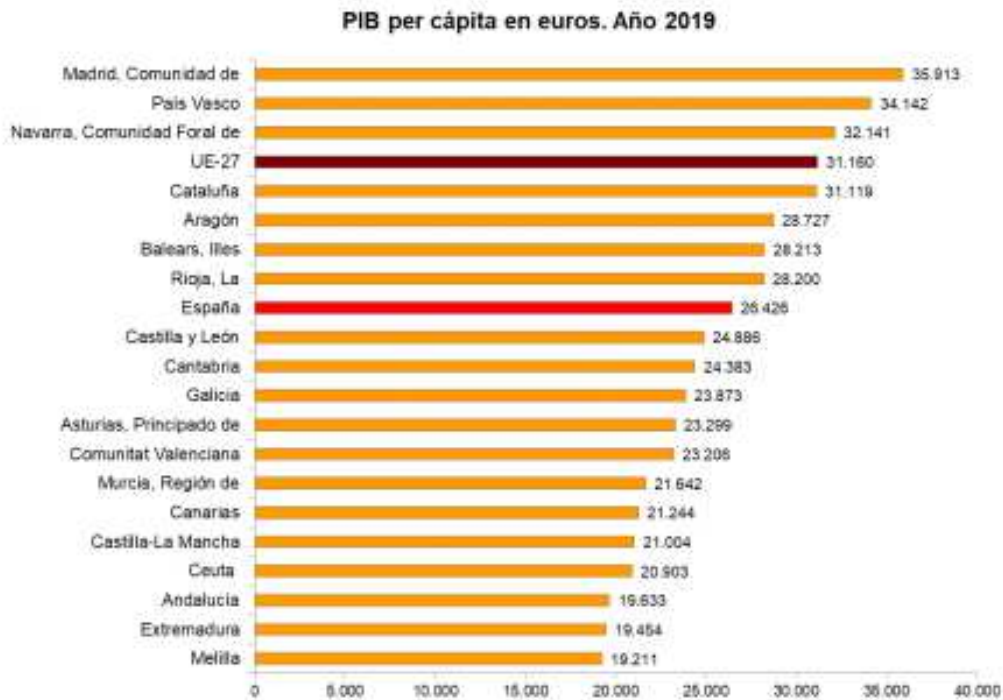


Figura 15 PIB per capita año 2019

Analizando la aportación de cada uno de los sectores puede observarse que durante el año 2019 el 74,81% pertenece al sector servicio, siendo el sector que más aporta, quedando por delante de otros sectores como la industria 15,76%, la construcción 6.51% y la agricultura y pesca 2.92%.

En el siguiente gráfico se reflejan todos estos datos extraídos del INE 2019.

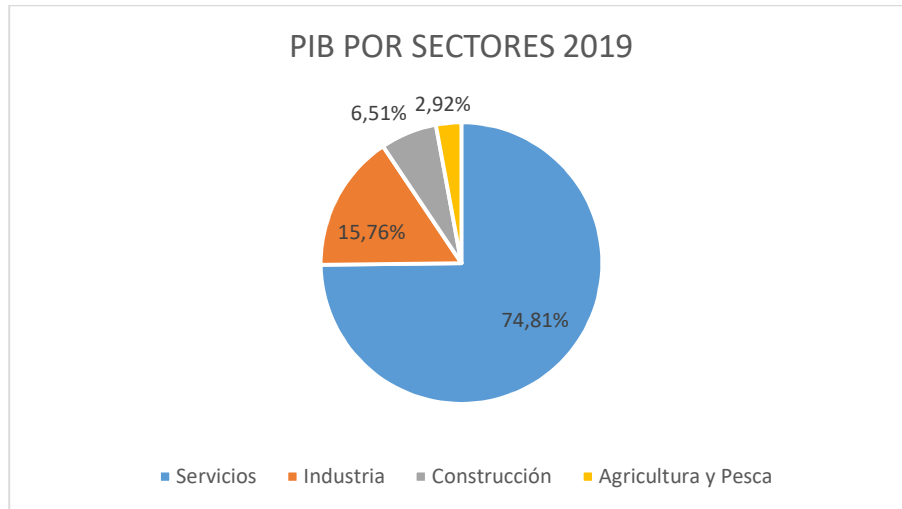


Figura 16 PIB por sectores año 2019. Fuente INE

Por último, se muestra la tasa de paro durante los últimos años tanto en España como en la Comunidad de Madrid. Después de la tendencia negativa sufrida tras la crisis sanitaria de la COVID-19, la nueva tendencia es positiva. En España se ha reducido la tasa de paro y en concreto la comunidad de Madrid está por debajo de la media nacional.

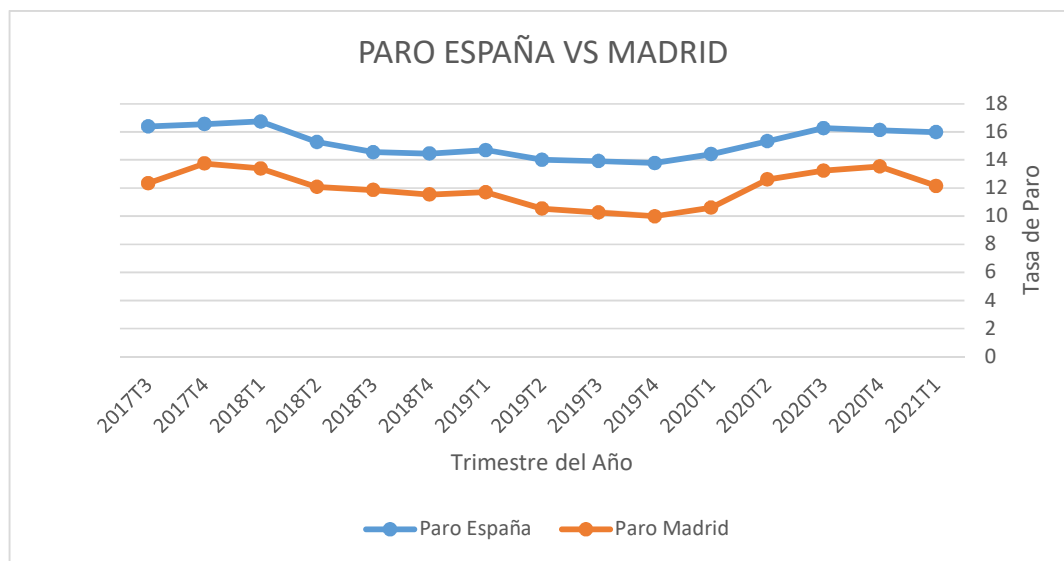


Figura 17 Tasa de paro Madrid vs España

Como conclusión se puede extraer que España venía con una tendencia positiva de crecimiento desde el 2012 y la crisis sanitaria ha frenado este crecimiento. Tras superar esta crisis se prevé que la recuperación sea rápida dada la posición de partida. Por lo tanto, se considera que ahora es un momento favorable para el desarrollo de este proyecto.

5.1.3 ENTORNO SOCIAL

En el entorno social alguno de los factores que determinaran la acogida de esta idea de negocio son el estilo de vida, hábitos de consumo y la evolución demográfica.

Los principales factores de la sociedad que pueden afectar al desarrollo de este negocio son la búsqueda de un entorno sostenible energéticamente y reducción de emisiones para la conservación del medio ambiente y la escasez de tiempo libre.

Cada día la sociedad está más mentalizada que es necesario un cambio en algunos aspectos para favorecer la conservación del medio ambiente. En este caso, la propuesta de valor pasa por aplicar continuas medidas de eficiencia energética que favorezcan este aspecto.

La ausencia de tiempo libre es una realidad en la sociedad. Además, tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito doméstico las expectativas y las necesidades son más exigentes. La única forma para poder establecer esos estándares tan altos de calidad pasa por externalizar estas labores de forma que permita a cada uno de los clientes centrarse en sus actividades de interés.

Se prevé que la demanda de estos servicios sea creciente a medida que pasen los años por lo que se puede ver como una situación favorable.

5.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

En el entorno tecnológico España no está ubicada entre las principales potencias tecnológicas a nivel internacional. Sin embargo, el gasto en investigación y desarrollo se encuentra en continuo crecimiento año alcanzando en año 2019 máximos históricos.



Figura 18 Gasto en I +D España. Fuente INE

En este momento el sector de servicios de Facility Management se caracteriza por la continua inclusión de nuevas tecnologías.

El desarrollo tecnológico y la mejor continua en este sector está muy ligado con la inclusión del IoT (Inthernet of Things), conocido como “Internet de las cosas”. Ya que permite satisfacer las necesidades de los clientes, así como la posibilidad de detectar nuevas soluciones más eficientes de forma ágil.

La constante búsqueda de la eficiencia y sostenibilidad energética están muy relacionadas con las nuevas tecnológicas desarrolladas en este sector. Este desarrollo tecnológico está permitiendo ofrecer mejores soluciones a precios cada vez más asequibles.

Por lo expuesto anteriormente se considera que el movimiento tecnológico actual será de gran ayuda para desarrollo de la idea de negocio planteada. Desde un primer momento se emplearán soluciones tecnológicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Cada vez son más los particulares y empresas que perciben como el valor de una gestión estratégica del FM les permite cubrir sus necesidades y alcanzar sus objetivos. Es por eso por lo que esta disciplina con tanto potencial poco a poco va consolidándose en este país.

Dentro de la gestión del Facility Management las principales tendencias sectoriales son mantenimiento, limpieza, energía, seguridad, restauración, gestión de flotas y correo y mensajería.

Los segmentos de clientes de este proyecto serán principalmente comunidades de vecinos y empresas. La propuesta de valor de este proyecto se centrará en ofrecer servicios de mantenimiento, limpieza, energía y seguridad.

Para poder establecer estas tendencias el IFMA ha realizado un estudio en el que se han podido analizar cuáles son las necesidades y preocupaciones de estos clientes.

- **Mantenimiento.** Las principales preocupaciones de los clientes ante este servicio son el cumplimiento según normativa técnico legal, la realización de controles específicos sobre equipos y la salud en estas intervenciones. Además, en torno al 73% de estos encuestados estiman que externalizando estos servicios se aseguran el uso de últimas tecnologías.
- **Limpieza.** En este caso más del 50% de las empresas han externalizado servicios de limpieza en el último año. El impacto del COVID-19 ha supuesto un aumento todavía mayor en estos números, siendo una de las principales preocupaciones de los clientes la higiene en cada uno de los espacios.
- **Energía.** Son muchas las empresas que posibles vías de mejora en términos de energía en su empresa. Además, creen que el principal aspecto que puede motivar este cambio hacía la sostenibilidad energética es la implantación de sistemas de control.
- **Seguridad.** Al menos el 40 % de las empresas han contado con servicios de seguridad. Además, el 23% asegura haber reducido el personal en detrimento del uso de nuevas tecnologías. La nueva tendencia es la vigilancia remota de inmuebles.

5.2.1 MANTENIMIENTO

En España la facturación derivada de la prestación de servicios de mantenimiento en edificios e instalaciones volvió a registrar un crecimiento en 2019, por sexto año consecutivo, alcanzado los 8690 millones de euros. Dentro de este sector, el segmento de industria, energía y otras instalaciones suponen 3675 millones, registrando un aumento del 2,9 frente al año anterior y el mantenimiento de edificios los 5015 millones restantes, creciendo un 2,2%.

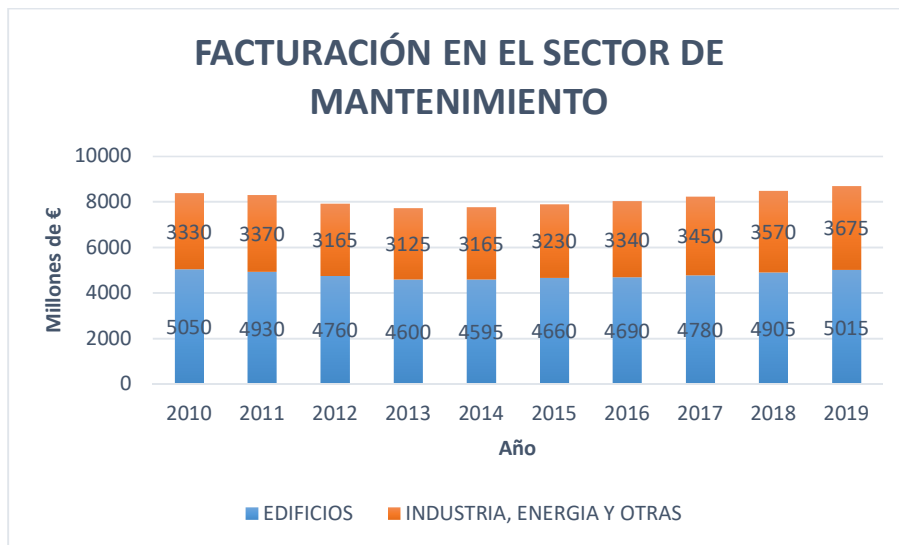


Figura 19 Facturación anual sector Mantenimiento

Con estos datos se confirma la tendencia alcista del sector. Según el INE, durante el año 2019 el número de empleados registrados con el CNAE 810, el cual hace referencia a empresas vinculadas a los servicios integrales a edificios e instalaciones.



Figura 20 Número de empleados sector Mantenimiento

5.2.2 LIMPIEZA

La facturación agregada de las empresas de limpieza en el mercado español aumentó un 2,4% durante el año 2018, lo que ha supuesto un nuevo máximo histórico alcanzando los 10.250 millones de euros.

La buena marcha de la economía hasta ese momento explica la positiva evolución del negocio. Para el 2020 antes de la llegada de la COVID-19 la previsión de crecimiento del sector frente a año anterior era del 1,7%. En este sector a diferencia de otros la COVID-19 ha hecho que el crecimiento esperado sea aún mayor.

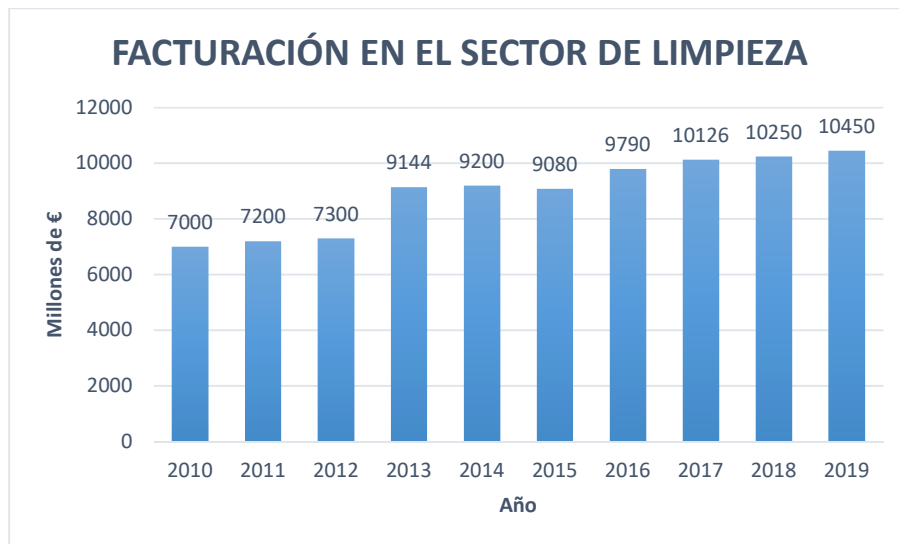


Figura 21 Facturación anual sector Limpieza

Durante el año 2018 en España operaban 31.938 empresas dedicadas al sector de la limpieza, lo que hacen 8.000 más que a principios de década. Sin embargo, es un sector muy atomizado ya que los cinco principales operadores en el 2018 tuvieron una cuota de mercado conjunta del 16,1%.

Por lo tanto, es de esperar que, a lo largo del tiempo, el número de empleados que forman parte de este sector esté en continuo auge. Según el INE, el número de afiliados en 2018 alcanzó los 509.748 trabajadores.

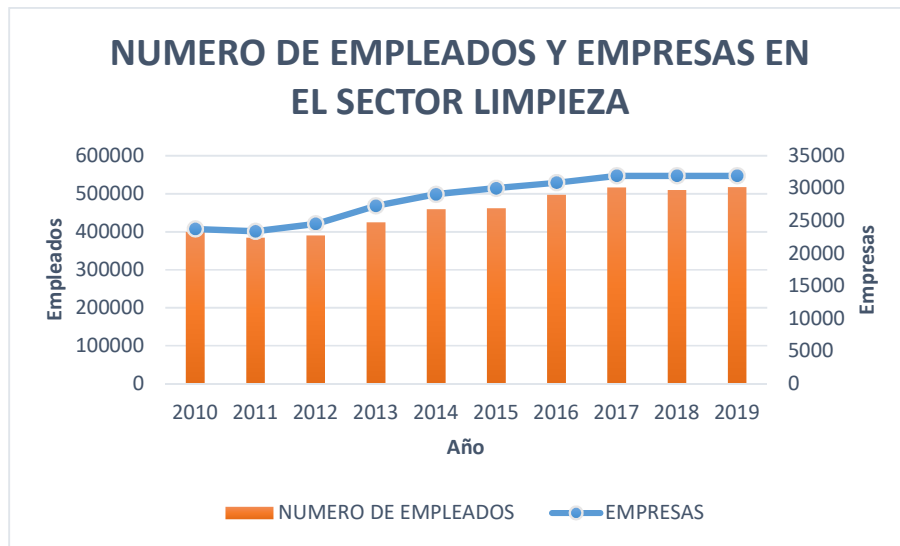


Figura 22 Número de empleados y empresas sector Limpieza

5.2.3 EFICIENCIA ENERGÉTICA

Los servicios energéticos se encuentran en una tendencia alcista, la reducción de costes energéticos y el compromiso con el medio ambiente se ha convertido en aspectos estratégicos para muchas empresas. En España el crecimiento de este sector viene dándose desde 2010 alcanzando en 2019 una facturación de 1.270 millones de euros, suponiendo un crecimiento anualizado del 5,8%.

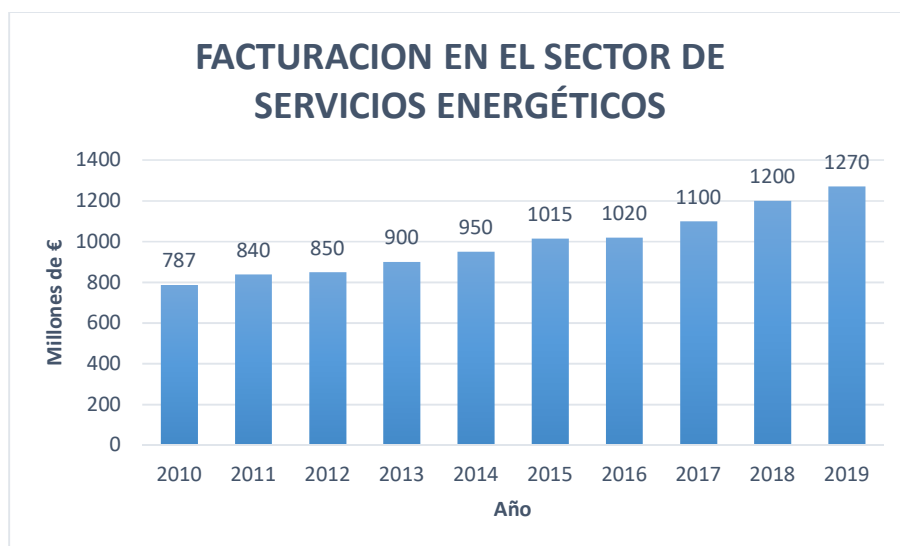


Figura 23 Facturación anual sector Servicios Energéticos

El número de empresas dedicada a la prestación de servicios energéticos también está en continuo auge. En 2019 se alcanzó un total de 1849 empresas, suponiendo 325 más que el año previo.

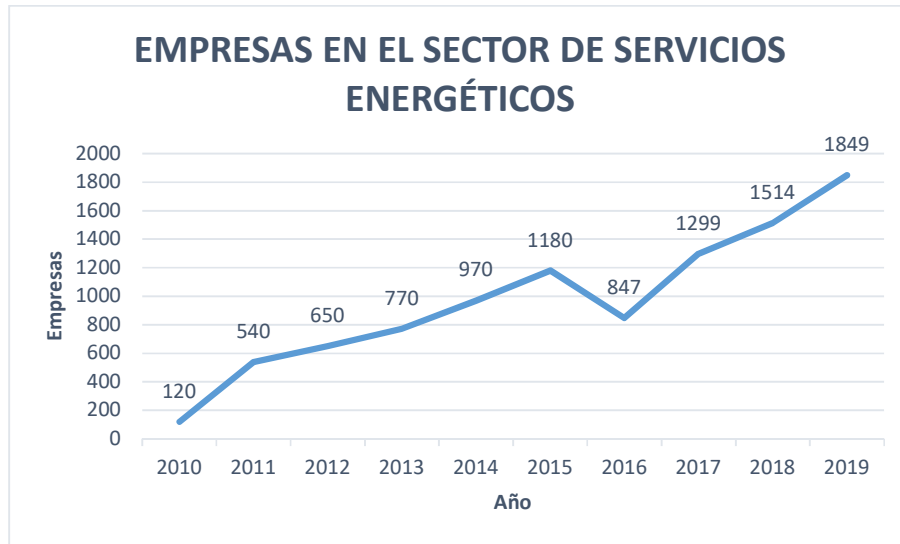


Figura 24 Número empresas sector Servicios Energéticos

En cuanto a volumen de negocio, el 59,2 % de la facturación la concentran los 5 principales operadores. El sector de edificios reunió en 2019 el 45% del volumen total del mercado por delante de alumbrado público y hospitales.

5.3 ANALISIS DEL MERCADO

En este apartado se estudiarán las características principales del mercado al que se enfrenta la empresa. Se partirá exponiendo la situación actual y las perspectivas de futuro, se analizará la segmentación del cliente y se analizará la competencia. Por último, con todos estos datos se llevará a cabo un análisis DAFO.

5.3.1 AMBITO Y EVOLUCION

En el mundo el mercado del Facility Management se prevé que crezca desde los 39,5 mil millones de dólares estimados en 2020 hasta los 65,5 mil millones en 2025. Lo que supone un crecimiento acumulado del 10,6 % anual.

En España el volumen de negocio del FM ya supera los 70.000 millones de euros y supone un 6,47% del Producto Interior Bruto (PIB). Cada vez son más las empresas que se dan cuenta de cómo esta forma de gestión les ayuda a conseguir sus objetivos corporativos. Es así por esto por lo que esta disciplina poco a poco se está consolidando en nuestro país.

En cuanto a las Comunidades Autónomas, siguiendo los datos facilitados por el IFMA, el gasto de las distintas administraciones públicas españolas, recoge los gastos en Bienes y Servicios que son necesarios para el funcionamiento, mantenimiento y desarrollo de sus edificios y actividades. En el año 2015 en España el gasto público en bienes y servicios fue de 54.861 M de euros lo que supuso el 11,71% del gasto público, un 5,07 del PIB y un gasto medio por habitante de 1.1179 €,

El gasto en FM por habitante en Comunidades Autónomas según datos del IFMA en 2015 oscila entre los 960 €/habitante en el caso de Cataluña, hasta los 400€/habitante aproximados que tiene Murcia.

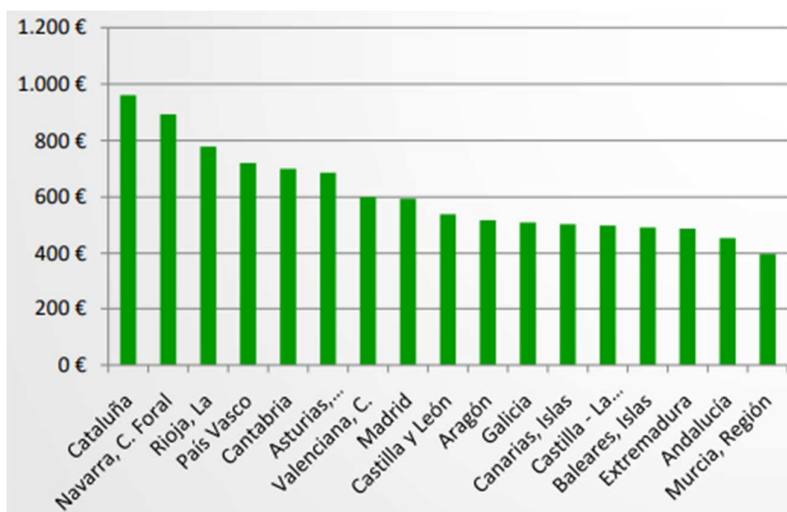


Figura 25 Gasto en FM por habitante en Comunidades Autónomas. Fuente IFMA

5.3.2 SEGMENTACION DE MERCADO

Como ha podido observarse en capítulos anteriores son numerosas las empresas que ofrecen diferentes servicios (mantenimiento, limpieza, seguridad, etc). En los últimos años el crecimiento del sector ha sido generalizado. Según datos del INE en el año 2018 se alcanzaron 1573 empresas registradas con el CNAE 8110 correspondiente a empresas que prestan servicios integrales a edificios e instalaciones.

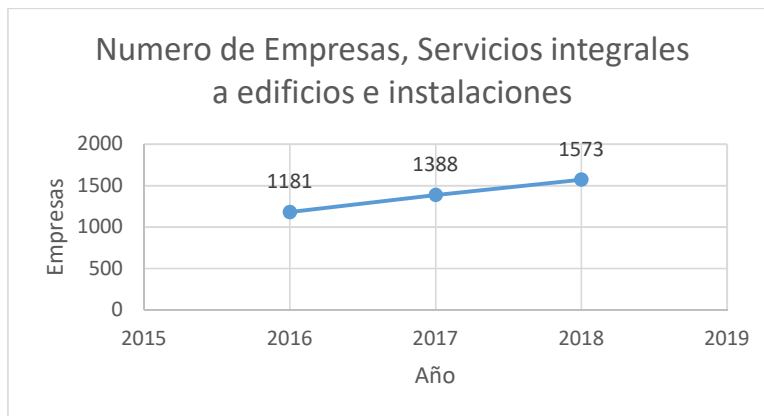


Figura 26 Número de empresas Servicios Integrales

5.3.3 ANALISIS DE CLIENTES

El modelo de negocio se centra en dos segmentos de clientes bien diferenciados. Por una parte, están los complejos residenciales y por otro las pequeñas y medianas empresas.



Figura 27 Segmentos de Clientes

5.3.3.1 Complejos residenciales

El potencial cliente son complejos residenciales con una serie de instalaciones mínimas en la Comunidad de Madrid, y concretamente en la provincia de Madrid.

Además, es un perfil que va un paso más allá del correcto funcionamiento de sus instalaciones y busca una mejora continua de las mismas. Tienen altas expectativas y esperan un servicio de calidad.

El perfil de cliente son complejos residenciales que cuenten con:

- Ascensores
- Instalaciones de Protección contra incendios
- Instalaciones de Fontanería
- Instalaciones Eléctricas

Partiendo del precio medio de una vivienda en Madrid y teniendo en cuenta que tiene que cumplir con las instalaciones anteriormente mencionadas, el perfil de cliente será perteneciente a la clase media.

5.3.3.2 PyMES

El otro potencial cliente son las pequeñas y medianas empresas. Se define así a priori porque con el MVP no se tendrán los suficientes recursos como para abastecer las necesidades de grandes clientes. Sin embargo, a futuro se prevé que también formen parte dentro de este segmento de cliente.

El perfil de empresa es aquel que quiera dejar las instalaciones en manos de una empresa cualificada que pueda ofrecer una oferta completa de servicios y que por tanto les permita centrarse en el core business de su negocio para generar el máximo valor.

Dentro de este segmento de clientes se incluyen todo tipo de edificios de oficinas, comercios e incluso colegios.

5.3.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Como se ha observado el sector de los servicios está muy atomizado y por lo tanto el número de empresas que compiten por una misma cuota de mercado es muy amplio. Se hará una diferenciación de competidores en función del tamaño de empresa y nivel de facturación. Atendiendo a estos factores se pueden dividir los competidores en empresas corporativas, por lo general multinacionales, medianas empresas, empresas que actúan en el ámbito nacional y por último pequeñas empresas, cuyo ámbito de actuación es autonómico.

EMPRESAS CORPORATIVAS

Son aquellas empresas cuyo nivel de facturación supera los 50 Millones de Euros al año y tienen presencia tanto nacional como internacional. Según el ranking facilitado por diario el economista, entre las empresas líderes en el sector de Servicios Integrales a edificios e Instalaciones en España destacan las siguientes.

POSICIÓN EN EL SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	FACTURACIÓN (€)
1	FERROVIAL SERVICIOS SA	846.967.000
2	SERVICIOS PERSONAS Y SALUD SL.	536.158.000
3	ACCIONA FACILITY SERVICES SA	317.330.000
4	OHL SERVICIOS INGESAN SA.	264.223.000
5	SACYR FACILITIES SA.	211.741.824
6	VEOLIA SERVICIOS LECMAN SA.	119.235.000

Tabla 1 Competencia empresas corporativas

MEDIANAS EMPRESAS

Son aquellas cuyo nivel de facturación está entre los 1.5 y 3 Millones de Euros. Entre las empresas medianas dedicadas a los Servicios Integrales en España destacan las siguientes.

POSICIÓN EN EL SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	FACTURACIÓN (M €)
62	ACCIONA ESCO SL	1.5 - 3
64	ALSE SERVICIOS AUXILIARES SL	1.5 - 3
71	VALIA SERVICIOS MADRID	1.5 - 3
72	ATENEA SERVICIOS GENERALES	1.5 - 3
73	AUXISER MADRID SERVICIOS AUXILIARES SL.	1.5 - 3
76	DELSOL MANTENIMIENTOS INTEGRALES DE LIMPIEZA SL	1.5 - 3

Tabla 2 Competencia medianas empresas

A corto plazo estos no son los posibles competidores de la empresa, pero sí que pueden llegar a serlo a medida que madure el proyecto dada su escalabilidad.

PEQUEÑAS EMPRESAS

Son aquellas con un nivel de facturación por debajo del millón de Euros y que desarrollan sus trabajos en la comunidad de Madrid.

POSICIÓN EN EL SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	FACTURACIÓN (M €)
236	NOROESTE SERVICIOS 2012 SL.	0.3 - 0.6
240	EXTERNAL OUTSOURCING SL	0.3 - 0.6
241	ARKADIA GESTION INTEGRAL SL.	0.3 - 0.6
247	SICMA GLOBAL SERVICES SL.	0.3 - 0.6
251	PROYECTOS DE SEGURIDAD Y CONTROL SL.	0.3 - 0.6
253	SECURMAS INTEGRAL SERVICES SL.	0.3 - 0.6

Tabla 3 Competencia pequeñas empresas

En un principio, estos serán los competidores directos de este proyecto. Ya que sus clientes también suelen ser pequeños, en este caso pequeñas empresas y zonas residenciales.

Además de las empresas dedicadas al Facility Management hay que tener en cuenta como competidores a las pequeñas empresas que ofrecen servicios independientes.

5.3.5 ANALISIS DAFO

El análisis DAFO permite obtener una visión global del concepto de empresa y en función a eso definir la estrategia a seguir para obtener una posición competitiva en el sector. Primeramente, se definirán las Fortalezas y Debilidades internas del concepto de negocio. Después se analizarán las Oportunidades y Amenazas para ver las características del sector.



Figura 28 Análisis DAFO

FORTALEZAS

1. Flexibilidad y polivalencia. La personalización de servicios es muy amplia por lo que el cliente puede beneficiarse de múltiples servicios en una única empresa.
2. Servicio de Calidad. Una de las fortalezas sobre la que se fundamentará el concepto de negocio propuesto es la calidad del servicio. Se ofrecerá un servicio de calidad ajustado a las peticiones del cliente. Para ello se cuenta con personal altamente cualificado y con una larga trayectoria en el sector.
3. Ahorro. Uno de los mayores atractivos para el cliente radica en el ahorro de costes. Este ahorro de cara al cliente es posible gracias a la estructura de empresa, con una misma estructura jerárquica ofrece todos los servicios, reduciendo así costes internos que se traducen en ahorros al consumidor.
4. Atención al cliente. El cliente se encontrará en todo momento en el centro del proyecto, siendo la empresa una facilitadora de todos los servicios. Como concepto de negocio se entiende que el servicio ofrecido será una extensión del propio cliente.

DEBILIDADES

1. Visibilidad. Una de las principales debilidades que se presentan en la dificultad para llegar a los posibles clientes, a diferencia de otros negocios en los que las redes sociales son un instrumento perfecto para llegar al consumidor en este caso no es tan atractivo y por lo tanto hay que tener bien estructurado el plan de marketing.
2. Experiencia en el mundo empresarial. Esta inexperiencia por parte del desarrollador del proyecto en el mundo empresarial puede suponer que se cometan errores de inexperto. Sin embargo, se puede llegar a solucionar contando con socios experimentados.
3. Volumen Reducido. En las primeras etapas el tamaño de empresa y volumen serán reducidos y en algunos casos puede ser que la exigencia de los clientes sea superior y por lo tanto vea insignificante la colaboración con la empresa.
4. Recursos económicos limitados. En etapas tempranas algunos servicios específicos serán subcontratados. Esto lo que hace es aumentar la estructura de costes y por tanto limitar beneficios.

OPORTUNIDADES

1. Novedad. Las empresas relacionadas con el Facility Management son una novedad puesto que no llevan prestando servicios desde hace mucho tiempo atrás, por lo que el mercado no está muy profesionalizado.
2. Escalabilidad. Es un modelo de negocio altamente escalable, pudiendo pasar de la gestión de pequeñas infraestructuras y complejos residenciales a otros mayores e incluso optar a gestionar contratos públicos.
3. Mercado atomizado. Como se ha visto anteriormente, no existe una empresa que tenga gran cuota de mercado. Esto hace que sea más fácil llegar al cliente final.
4. Capacidad de crecimiento a través de adquisiciones. Como también se ha visto existen muchas empresas relacionadas con el sector tanto de la limpieza como del mantenimiento. Una posible forma de crecimiento a futuro es absorber alguna de estas empresas y por ende sus clientes.

AMENAZAS

1. Guerra de precios. Que las empresas del sector entren en una guerra comercial y bajen los precios a unos que una empresa nueva y con menos músculo financiero no sea capaz de aguantar.
2. Aparición de nuevos competidores. Que aparezcan nuevos competidores que ofrezcan los mismos servicios ya que es un mercado en auge.
3. Economía sumergida.

6. BUSINESS MODEL CANVAS

BUSINESS MODEL CANVAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
Proveedores de material Empresas subcontratas especializadas Fundaciones de apoyo al emprendimiento	Gestión de costes y personal Negociación con proveedores Atención al usuario Calidad de servicio	Oferta de servicios integrales Servicios Energéticos Servicios con garantía de Calidad Flexibilidad de gestión y ahorro de tiempo Reducción de costes	Asistencia personalizada Servicio atención telefónico 24 horas y portal web Asistencia personalizada con personal dedicado Servicio atención telefónico 24 horas y portal web	Particulares Complejos residenciales con unas instalaciones mínimas (Ascensores, Garaje, Jardines, Zonas comunes y Piscina) Para poder acceder a este tipo de viviendas el perfil adquisitivo es medio - alto La edad media del usuario final es de 41 años
RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN		
Personal Planificación de tareas Maquinaria y técnicas novedosas Pagina Web	Servicio personalizado Servicios auxiliares personalizados para usuarios finales	Labor comercial (Puerta Fria) Publicidad y anuncios Redes sociales Pagina Web	Empresas Principalmente edificios de oficinas y comercios. Además también se puede hacer extensible a colegios	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
Costes Fijos Alquiler de oficinas Mantenimiento página Marketing y publicidad	Costes Variables Personal de oficina y servicios Material de proveedo Subcontratas Alquiler de vehículos	Cuota mensual por servicios gestionados (Contrato) Añadida por trabajos personalizados sobre instalaciones o sobre usuarios Reducción de costes con implementación de mejoras EE		

Figura 29 Business Model Canvas

El Model Business Canvas permite visualizar de una forma clara la idea de negocio completa. Es un mapa visual dividido en nueve partes, cada una de ellas representa un aspecto clave a tener en cuenta para el desarrollo de la empresa.

Hay que tener en cuenta que es un modelo vivo que puede ir cambiando a medida que cambia la perspectiva de negocio. Además, debe ser revalidado de forma periódica para ver comprobar que efectivamente se están cumpliendo lo que estaba proyectado.

6.1 PROPUESTA DE VALOR

En este bloque se definirá cual es la propuesta de valor de del modelo de negocio propuesto. Este proyecto trata de dar soluciones flexibles a particulares y empresas proporcionando facilidades a la hora de gestionar los servicios asociados a sus infraestructuras. De esta forma se ofrece una flexibilidad total a sus usuarios ya que a través de un único interlocutor es capaz de gestionar todas sus necesidades. Además, al tener todos los costes centralizados permite obtener un ahorro económico.

El objetivo es ofrecer una gestión integral de todos los servicios asociados a infraestructuras (complejos residenciales, empresas y colegios, Con este modelo de gestión se centralizan todos los servicios en un único interlocutor garantizando un servicio flexible, de calidad y a un menor coste.

A diferencia de otros proyectos en este, la propuesta de valor presentada es unificada para los diferentes segmentos de clientes. Tanto para clientes particulares como son las comunidades de vecinos, como para entidades privadas como son empresas y colegios.

Las propuestas de valor que ofrece el modelo de negocio para los diferentes segmentos de clientes son:

- **Múltiples servicios**

El principal objetivo es facilitar todos los servicios asociados a la gestión de infraestructuras generando sinergias derivadas de la integración de múltiples servicios a través de una sola empresa.

En todos estos casos el objetivo pasa por gestionar los recursos de forma que estos sean optimizados al máximo. Los servicios que se ofrecerán a los clientes son:

- Mantenimiento integral de las instalaciones del complejo (Ascensores, Calderas, Protección contra incendios)
- Servicios de Limpieza
- Servicios de Conserjería
- Jardinería
- Gestión de espacios (Piscina y Parking)



Figura 30 Facility Services

Al fin y al cabo, el modelo de negocio es una empresa de Facility Services y por tanto el core bussines es facilitar todos los servicios que pueda solicitar el cliente.

- Servicios energéticos**
 Uno de los principales gastos asociados a las infraestructuras, además del mantenimiento es la gestión energética. De esta forma se prestará un servicio de eficiencia energética para reducir los costes asociados a energía.
- Calidad**
 Además de garantizar un amplio abanico de servicios para satisfacer las necesidades que pueda tener el cliente, se trabajará en consonancia con uno estándares calidad muy exigentes. De forma que en todo momento se garantice la calidad del servicio.
- Flexibilidad**
 Ofreciendo todos los servicios al cliente, este es capaz de estar en todo momento a una llamada o un click de conocer el estado de sus instalaciones. De esta forma se reduce drásticamente el tiempo que tendría que emplear en contactar con varias empresas o trabajadores ya que todo está gestionado a través de un mismo interlocutor.

- **Reducción de costes al centralizar los servicios**

Al contar con personal formado y especializado en cada uno de los servicios que se ofrecen, pero con un tejido empresarial pequeño, internamente se reducen costes que de forma directa también lo harán sobre las tarifas ofertadas al cliente. En este caso la empresa siempre ofrecerá una calidad de servicio a un precio competitivo.

Además de las propuestas de valor conjuntas, existen otras propuestas que se ajustan directamente al segmento de clientes. En el caso de las empresas no es aplicables, pero sí en el de particulares.

6.1.1 PARTICULARES

- **Servicios auxiliares personalizados**

Además de mantener las instalaciones comunes del complejo, los usuarios finales pueden solicitar servicios adicionales para sus viviendas como pueden ser:

- Limpieza
- Labores de fontanería y electricidad
- Pintura
- Pequeñas reformas

6.2 SEGMENTO DE CLIENTES

En este bloque se definen los potenciales cliente a los que se va a dirigir el modelo de negocio. Según se plantea este modelo de negocio existen dos segmentos de clientes. Por una parte, están los complejos residenciales. Son clientes particulares cuya gestión es llevada a cabo por el presidente o un administrador de fincas. Por otro lado, están las Empresas. Estas son pequeños comercios, oficinas y colegios.

6.2.1 PARTICULARES

El primero de los segmentos de clientes y a priori en el que se centrará en etapas tempranas el modelo de negocio son los complejos residenciales. Se buscarán complejos residenciales con una serie de instalaciones mínimas a mantener.

- Ascensores
- Garaje
- Jardines
- Piscina
- Zonas comunes

Teniendo en cuenta que son personas que han podido acceder a una vivienda, el cliente que se busca es con una edad entre los 30 y 52 años, ya que según el INE la edad media con la que se accede a una vivienda en España son los 41 años. Además, contando con que se requieren unas instalaciones mínimas en el complejo, lo cual encarece el precio medio de la vivienda, se busca que el cliente tenga un poder adquisitivo medio-alto.

6.2.2 EMPRESAS

El otro segmento de cliente al que se dirige esta propuesta de valor son las empresas. Principalmente edificios de oficinas, comercios y colegios. Es importante porque de esta forma estas empresas se pueden centrar en el core business de su negocio externalizando servicios.

6.3 CANALES DE DISTRIBUCION

En este apartado del Model Canvas se definen que canales se van a utilizar para hacer llegar al cliente la propuesta de valor. En este caso los canales de comunicación van a ser comunes para los diferentes segmentos de cliente.

Los canales de distribución atienden a tres aspectos claves como son el dar a conocer el servicio, la entrega de la propuesta de valor y el feedback del usuario.

En este apartado se diferenciarán los canales de distribución para cada uno de los segmentos de clientes del modelo de negocio.

6.3.1 PARTICULARES

Los canales de distribución se usarán primeramente para dar a conocer el negocio, en este segmento cobrarán especial interés las redes sociales y la plataforma web. Además, se hará hincapié en los canales de distribución convencionales como puedes ser la publicidad física o el conocido como “puerta fría”.

- **Redes Sociales.** A través de publicaciones en las diferentes redes sociales se presentará un perfil donde se pueda conocer el alcance de los servicios que se prestan. La inclusión de las redes sociales en las personas de una edad media cada vez es mayor, lo cual abre una oportunidad para dar visibilidad al proyecto. En el caso de este segmento la red social elegida sería Facebook.

- **Página Web.** Esta será la plataforma principal a través de la cual se llegará a los clientes la propuesta de valor. Se ofrecerá una imagen de marca y permitirá que los clientes se informen de los servicios que se prestan.
- **Puerta Fría.** Otra forma de llegar a los potenciales clientes es la conocida como puerta fría, una vez seleccionado el target dirigirte directamente a él ya sea de forma presencial, a través de un correo electrónico o por llamadas telefónicas. La misión principal de este canal es redirigir al potencial cliente hacia la página web o tratar de cerrar una reunión presencial para presentar el proyecto.
- **Publicidad y Anuncios.** Aquí se combinará la publicidad digital con la física. En el entorno digital, se hará uso de Google Adwords de forma que a través de internet en diferentes banners se mostrará información al respecto de la empresa a un público determinado. En la parte correspondiente a la publicidad física, se acudirá a las zonas de potenciales clientes y se colocarán anuncios.

6.3.2 EMPRESAS

En el caso de las empresas se utilizarán canales similares a los usados para el otro segmento de cliente. En este caso para dar a conocer también se dispondrá de redes sociales y la plataforma web.

- **Redes Sociales.** Al ser un segmento más profesionalizado se hará uso de la red social LinkedIn, se creará un perfil donde se subirá información relacionada con la empresa para darla a conocer. Además, permite establecer un contacto directo con potenciales clientes.
- **Página Web.** Del mismo modo, se presentará la propuesta de valor en un portal web a través del que pueden conocer información al respecto de la empresa. Se ofrecerá una imagen de marca y permitirá que los clientes se informen de los servicios que se prestan.

6.4 RELACIÓN CON CLIENTES

En el apartado relación con clientes se define de qué forma se va a interactuar con los diferentes segmentos de clientes. En este caso cada uno de los clientes recibirá una atención diferente.

6.4.1 PARTICULARES

La relación con los particulares, en este caso, las comunidades de vecinos, es algo primordial y se cuidará en todo momento, será ajustada a las exigencias del cliente, contando con un servicio de atención telefónica 24 horas. Además, se ofrecerá un soporte a través de la página web a través de la cual se puedan gestionar peticiones y ver el estado en el que se encuentran.

Además, para los servicios auxiliares personalizados a cada uno de los inquilinos, se facilitará otro contacto.

6.4.2 EMPRESAS

Del mismo modo la relación con las empresas también será personalizada ya que esta es una de las propuestas de valor de este modelo de negocio. Además de contar con un soporte web y un teléfono de atención 24 horas. En el caso de las empresas contarán con un encargado responsable de la satisfacción del cliente en todo momento.

6.5 FUENTES DE INGRESOS

Aquí se define como va a generar ingresos el modelo de negocio. Estará orientado a los diferentes segmentos de clientes.

6.5.1 PARTICULARES

La principal fuente de ingreso son los contratos a los que se llegue en este caso con las comunidades de vecinos para la gestión de los servicios. Este importe vendrá reflejado en cuotas mensuales abonadas por los inquilinos. Otra fuente de ingreso en este segmento de cliente son los asociados a los servicios adicionales prestados en cada una de las viviendas del complejo.

6.5.2 EMPRESAS

De parte de las empresas, el grueso del ingreso viene de los contratos a los que se llegue para la gestión de los servicios. Del mismo modo se cobrará una cuota mensual en función de los servicios contratados.

Además, a futuro en materia de eficiencia energética se pretende llegar a acuerdos para reducir los gastos energéticos de estos clientes. De esta forma cobra un porcentaje sobre el ahorro energético.

6.6 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave son aquellos recursos imprescindibles que intervienen y marcan la diferencia para que la empresa sea capaz de entregar la propuesta de valor.

Los recursos imprescindibles para poder poner en funcionamiento el modelo de negocio son:

- Plan de actuación. Uno de los aspectos más importantes es optimizar los recursos humanos al máximo. Para ello hay que elaborar un plan de actuación que permita con los mínimos recursos satisfacer el mayor número de clientes posibles.
- Plantilla. Otro de los pilares fundamentales son cada uno de los recursos humanos que forman parte de la empresa. Partiendo desde el personal encargado de prestar el servicio en las instalaciones, los comerciales, el personal encargado de gestionar cada uno de los contratos, los técnicos de eficiencia energética, hasta los directores de negocio.
- Maquinaria, técnicas y productos modernos. Para prestar un servicio de calidad es importante poder acceder a los mejores recursos del mercado. En ese aspecto se apostará por productos y técnicas novedosas que puedan facilitar los trabajos y mejorar la calidad ofertada al cliente.
- Página Web. Para permitir al cliente estar conectado en todo momento con su instalación se ofrecerá un portal web a través de la cual se ofrecerá un seguimiento de todas las actividades desarrolladas.

En etapas posteriores se pretende crear una App para poder acceder desde el Smartphone.

6.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades para poder entregar las propuestas de valor al cliente son comunes para los diferentes segmentos de clientes.

- **Gestión de costes y personal.** El personal es el recurso más valioso de la empresa, ya que son la cara visible del proyecto. Como se ha definido en el apartado anterior la optimización del trabajo y del personal son dos aspectos fundamentales. Por lo tanto, es importante tener un plan de actuación que permita abarcar el máximo número de contratos con el menor personal. Esto se conseguirá haciendo hincapié en una minuciosa planificación de los trabajos.
- **Negociación con proveedores.** Un aspecto clave para garantizar la rentabilidad del proyecto son los acuerdos con proveedores. Es importante llegar a acuerdos con proveedores y subcontratas para garantizar los mejores precios.
- **Atención al usuario.** Atendiendo a una de las propuestas de valor, el cliente se tiene que sentir dueño de sus instalaciones, pero sin la necesidad de preocuparse por ellas. En todo momento ha de recibir un servicio flexible y personalizado.
- **Calidad de servicio.** Una actividad clave será cuidar en todo momento la calidad de los servicios. Se trabajará con unos estándares de calidad muy exigentes que permitan crear una imagen de marca de calidad.

6.8 SOCIOS CLAVE

En este apartado se definirán los socios clave para asegurar la entrega de la propuesta de valor. Estos acuerdos ayudarán a garantizar un servicio de calidad, así como el acceso a los recursos claves.

- **Proveedores.** Es importante llegar a acuerdos marcos con proveedores de forma que además de garantizar un buen precio garanticen también una rápida entrega de materiales, algo esencial para cumplir con los estándares de calidad. El llegar a grandes acuerdos con proveedores permitirá aumentar el porcentaje de beneficio en los trabajos.
- **Empresas.** Con aquellas empresas especializadas en instalaciones características hay que establecer un partnership estratégico. Hay que tratar de cerrar precios económicos que permitan establecer un win-win. En este caso la empresa les garantiza un volumen de trabajo y a cambio estas empresas realizan un descuento de sus tarifas.

- Fundaciones de apoyo al emprendimiento. Este tipo de asociaciones pueden favorecer el crecimiento de la empresa, no solo aportando un valor económico sino también valor intangible como son el asesoramiento empresarial y financiero.

6.9 ESTRUCTURA DE COSTES

En este apartado se definirán los costes que se generarán para poner en marcha el proyecto. Esto permitirá conocer los beneficios que puede llegar a tener la empresa y si esta será rentable.

La estructura de gastos de este modelos de negocio se dividirá en dos partes. Por una parte, se representarán los costes fijos y por otro lado los que variarán en función de la actividad.

6.9.1 COSTES FIJOS

Son los gastos asociados a la creación del proyecto. No dependen del volumen de trabajo y por lo general son constantes durante todos los meses. En este proyecto se definen como costes fijos:

- Alquiler de oficinas
- Equipos y aplicaciones informáticas
- Marketing y publicidad

6.9.2 COSTES VARIABLES

Son los costes asociados al volumen de trabajo y por lo tanto no serán constantes. En este proyecto se definen como costes variables:

- Personal
- Proveedores de material
- Subcontratas
- Alquiler de vehículos

7. PLAN ESTRATÉGICO

7.1 VISION, MISION Y VALORES

Los primeros aspectos a tener en cuenta ya que van a permitir definir cuáles son los objetivos tanto a largo plazo como en las primeras etapas para el desarrollo de la empresa son la visión y misión. Además, también es importante destacar cuáles son los valores de esta empresa.

7.1.1 VISION

Esta empresa aspira a ser un referente en el Facility Management de servicios asociados a infraestructuras en el territorio nacional. Ofreciendo una experiencia completa de cliente de que ayude a hacer más fácil el día a día de cada uno de sus usuarios. Además, pretende destacar por llevar a cabo todos estos servicios manteniendo como objetivo la sostenibilidad energética.

7.1.2 MISION

La misión es convertirse en una empresa de servicios integrales en la que prime la calidad de servicio y la experiencia de cliente. Adaptándose en todo momento a las peticiones de los usuarios, con el objetivo de satisfacer todas sus necesidades y de ser reconocidos por la alta calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los clientes.

7.1.3 VALORES

Es importante definir cuáles van a ser los valores sobre los que se va a fundamentar el desarrollo de la empresa, cuál va a ser su filosofía a seguir y como está dispuesta a conseguir sus objetivos. En este caso los valores que determinarán el crecimiento de la empresa son:

- Calidad de servicio. Tiene que primar la experiencia de cliente, para ello es imprescindible ofrecer un servicio de calidad en todo momento, orientado a las necesidades particulares de cada usuario.
- Innovación. La filosofía de trabajo se basa en la mejora continua, se buscará siempre la inclusión tecnológica utilizando las nuevas maquinarias que estén disponibles en el mercado, así como las últimas prácticas.

- Sostenibilidad. Además, se pretende alcanzar los objetivos de la empresa siendo responsables con el medio ambiente. Desde un primer momento se contará con un departamento de eficiencia energética que permita reducir el consumo energético de todos los clientes.

7.2 OBJETIVOS

Una vez definida la visión empresarial, cual es la misión y la filosofía de trabajo sobre la cual se registrará. Es el momento de fijar cuales van a ser los objetivos a alcanzar, de forma que se pueda trasladar esta idea tanto a posibles clientes como a posibles inversores, que quieran participar en el proyecto.

Para definir los objetivos estratégicos del proyecto se ha seguido la metodología “SMART”.



Figura 31 Objetivos SMART

El método consiste en definir objetivos que sean específicos (Specific), Medibles (Measurable), Alcanzables (Achievable), Realistas (Realistic) y en Tiempo (Time-bound).

Poniendo en práctica esta metodología se han fijado los siguientes objetivos:

1. Visibilidad

El primero de los objetivos es dar a conocer la empresa, para conseguir un posicionamiento dentro del sector. Durante el primer año se pretende llegar a un total de 1000 clientes a través de los diferentes canales de comunicación (canales digitales y tradicionales).

2. Clientes

Una vez llegado al potencial cliente a través de los diferentes canales de comunicación, se le hace llegar la propuesta de valor. Para el primer año se fija un porcentaje de conversión de potenciales clientes a clientes del 5%. Teniendo en cuenta que el objetivo anterior era llegar a 1000 clientes, han de materializarse 50 contratos.

3. Ingresos

En materia económica se fijará el objetivo de conseguir que los ingresos crezcan a un ritmo del 12 % anualizado durante los últimos meses del primer año. Esto irá estrechamente relacionado con la previsión de ventas realizada en la que la mayoría de los contratos se conseguirán en los últimos meses.

4. Upgrade

Se fija de forma anual que un 15% de los clientes que cuentan con un servicio básico pasen a un servicio plus. Además, se establece que de aquellos clientes que ya cuentan con servicios plus, un 10 % pase a servicio Premium.

5. Satisfacción

Uno de los aspectos claves del proyecto es la calidad de servicios y por lo tanto la experiencia de cliente. Para ello se fijará un nivel de satisfacción de al menos el 90 % de los usuarios. Poniendo especial atención en ese 10% restante de forma que se identifiquen y minimicen aquellos aspectos de cara a futuros clientes.

7.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para materializar los objetivos es importante definir una estrategia competitiva que permita materializarlos. Para poder alcanzar estos objetivos será necesario obtener visibilidad y posicionarse dentro del sector, de forma que los potenciales clientes puedan percibir la propuesta de valor y los aspectos que diferencian a esta empresa de sus competidores.

La estrategia competitiva en este caso es clara y pasa por ofrecer un amplio abanico de servicios, de calidad y personalizado a las necesidades de los clientes.

- **Servicios.** Esta empresa competirá en el mercado ofreciendo todos los servicios asociados a la gestión de infraestructuras. Además, ofrecerá servicios auxiliares personalizados según el segmento de cliente. De esta forma, englobará todos los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de las infraestructuras en una única empresa pudiendo generar sinergias entre los diferentes servicios.
- **Calidad.** Además de garantizar un amplio número de servicios es importante garantizar la calidad con la que estos se llevan a cabo, ya que al final repercuten en la valoración del cliente. Este es uno de los aspectos más importantes, se pretende ofrecer la más alta calidad desde las primeras etapas hasta que se entrega la propuesta de valor. Para ello se contará con los mejores profesionales tanto en el área comercial como en los trabajos de campo.
- **Atención personalizada.** Cada una de los requerimientos de los clientes se tratará de forma individualizada y personalizada ajustando en todo momento los servicios ofrecidos a sus necesidades. El objetivo es ofrecer una experiencia completa de cliente desde el momento en el que surge la necesidad hasta que es cubierta.



Figura 32 Estrategia competitiva

Una vez definida la estrategia competitiva para poder alcanzar los objetivos marcados se puede destacar el rol que adopta el cliente. En todo momento se encuentra en el centro del proyecto, ya que gira en torno a sus necesidades. El objetivo principal es que el cliente se sienta dueño de sus instalaciones, pero sin tener la obligación de gestionarlas.

7.4 PLAN DE ACTUACIONES

El plan de actuaciones permitirá establecer las diferentes etapas y acotar los tiempos empleados para el correcto desarrollo de la estrategia y por lo tanto para alcanzar los objetivos finales marcados. Se definirá una ruta en las primeras etapas de la empresa que con la que se obtendrá una visión clara del rumbo de la empresa en todo momento.

El plan de actuaciones se puede dividir en nueve fases:

- Fase 1. Definición de la estructura empresarial. Esta primera fase ocupa un periodo de cuatro semanas y en ella se realizarán todos los trámites para dar de alta la sociedad. Alta en el registro mercantil, apertura de cuentas corrientes, firma de escrituras, etc.
- Fase 2. Búsqueda de financiación. Esta fase ocupa un periodo de tres semanas. En ella se recogerán las aportaciones de los socios de la empresa, además se recurrirá a financiación externa a largo plazo.
- Fase 3. Elaboración de la cartera de servicios. Esta fase ocupa un periodo de tres semanas. Aquí se completará la definición de la cartera de servicios que se ofrecerá a los clientes.
- Fase 4. Definición del equipo. Esta fase ocupa un periodo de 1 semana. De forma conjunta con la fase anterior se completará la definición del equipo necesario en los diferentes departamentos de la empresa.
- Fase 5. Búsqueda de oficinas. Esta fase ocupa un periodo de tres semanas. Se buscará una localización estratégica para ubicar la sede de la empresa.
- Fase 6. Selección y contratación de personal. Esta fase ocupa un periodo de tres semanas en las que se buscarán perfiles que se ajusten a las necesidades de la empresa y la previsión de ventas elaborada.
- Fase 7. Selección proveedores y subcontratas. Esta fase ocupa un periodo de tres semanas. En ella se cerrarán acuerdos con proveedores de material y subcontratas.

- Fase 8. Campaña de marketing. Esta fase ocupa un periodo de seis semanas. En esta se pondrá en práctica las diferentes estrategias de marketing elaboradas en el capítulo “Plan de Marketing” para la captación de los primeros clientes.
- Fase 9. Inicio de actividad. Se prevé que el inicio de la actividad se dé justo después de la confección de la plantilla. Además, coincide con el comienzo de la campaña de marketing.
- Fase 10. Captación de primeros clientes. Después del comienzo de la campaña de marketing y del inicio de la actividad habrá que esperar para poder contar con los primeros clientes que requieran los servicios. Tal y como se refleja en el plan de ventas, se estima que los primeros contratos se firmen durante el tercer mes.
- Fase 11. Seguimiento a clientes. Durante las primeras semanas después de la captación de clientes se hará un seguimiento, con el objetivo de ofrecer el mejor servicio.
- Fase 12. Análisis de primeras ventas. Se realizará un análisis de las ventas de los primeros meses para permitir de forma posterior realizar un estudio.
- Fase 13. Análisis de puntos de mejora. Una vez conseguidos los primeros contratos y analizadas las ventas es el momento de estudiar qué aspectos se pueden mejorar.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN													
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14
Definición de la estructura empresarial	■	■	■	■	■									
Busqueda de financiación		■	■	■	■	■								
Elaboración de la cartera de productos			■	■	■	■								
Definición del equipo			■	■	■									
Busqueda de oficinas			■	■	■	■								
Selección y contratación de personal					■	■	■	■	■					
Selección de proveedores y subcontratas							■	■	■	■				
Comienzo de la campaña de marketing							■	■	■	■	■	■		
Inicio de la actividad							■	■	■	■	■	■		
Captación de primeros clientes												■	■	■
Seguimiento a clientes													■	■
Análisis de primeras ventas														■
Análisis puntos de mejora														■

Tabla 4 Plan de acción

8. PLAN DE MARKETING

El objetivo de este apartado es definir la estrategia de marketing a seguir que se adapte al perfil de cliente objetivo y permita generar valor. Para poder sentar las bases del plan de marketing se utilizará la herramienta conocida como “Las 4 P: producto, precio, punto de venta y promoción”.



Figura 33 Las 4 P del Marketing

La creación de este concepto se le atribuye a Jerome MCarthy que lo puso en práctica por primera vez en 1960. El primer paso es crear una oferta de mercado (Producto/Servicio) que satisfaga las necesidades del cliente. Una vez propuesto que es lo que se ofrece se debe definir el precio que se cobrará por dicho producto (Precio). Lo siguiente a definir es como pone a disposición de los clientes el producto (Punto de venta o Política de Comercialización). Además, hay que trazar una estrategia para comunicar dicha oferta a los clientes (Promoción o Política de Comunicación). Por último, se realizará una previsión de ventas.

8.1 POLITICA DE PRODUCTO

La propuesta de valor de la empresa pasa por ofrecer un servicio. Este modelo de negocio competirá en el mercado ofreciendo servicios integrales, energéticos y auxiliares satisfaciendo todas las necesidades que pueden generar estas infraestructuras.

Los clientes en los que se centrará a priori son complejos residenciales y pequeñas empresas. Pero a futuro el modelo de negocio tiene escalabilidad para ofrecer estos servicios en empresas de mayor envergadura.

Los servicios que se ofrecen son:

- **Servicios Integrales**
Se definen como servicios integrales todos los necesarios para satisfacer las necesidades que pueda generar la infraestructura en cuestión. Para poder determinarlos se hará un estudio de alcance en cada uno de los proyectos. Los más comunes son:
 - Mantenimiento de instalaciones
 - Limpieza
 - Jardinería
 - Conserjería
 - Gestión de espacios

- **Asesoría Energética**
Uno de los aspectos que caracterizan la propuesta de valor de este negocio es el compromiso con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Para ello cuenta con un departamento de eficiencia energética que se encarga de estudiar las particularidades de cada proyecto para ofrecer soluciones sostenibles y eficientes.

- **Servicios Auxiliares**
Además de satisfacer las necesidades que pueden surgir en la propia infraestructura el modelo propuesto va un paso más allá y pretende satisfacer las necesidades de cada uno de los usuarios. Para ello ofrece servicios personalizados como son:
 - Servicios de limpieza a domicilio
 - Servicios de Fontanería, Electricidad y Calefacción
 - Elaboración de presupuesto para reformas

Uno de los aspectos que se destacan en la propuesta de valor además de esta amplia oferta de servicios personalizados, es la calidad de los mismos. Es crucial garantizar en todo momento la máxima calidad ya que esto permitirá establecer un posicionamiento de marca que diferencie a esta de sus competidores.

Como se define en las actividades claves, la calidad de servicio por la que se registrará la empresa se basará en unos estándares de calidad de forma que se garantice una mejora continua de los servicios ofrecidos. Esto es lo que se conoce como Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management (TQM).

8.2 POLITICA DE PRECIO

La política de precios estará en consonancia con la percepción de valor por parte del cliente. De forma que se ofrezca calidad de servicio a precios competitivos. Para garantizarlo se revisará la política de precios de la competencia.

La estrategia a seguir será la fijación de precios asequibles, de forma que permita irrumpir el mercado captando clientes de forma rápida y mantenerlos garantizando la calidad de servicio. Mantener una política de precios bajos permitirá conseguir un mayor crecimiento en el mercado.

Al tratarse de un servicio muy personalizado se tendrá que tener en cuenta las características particulares de cada cliente. Por lo general, los factores que determinaran esta diferencia de precios son: la mano de obra necesaria para cumplir con los servicios y los materiales empleados.

El precio asociado a la mano de obra suele ser bastante homogéneo en todos los sectores. Lo que realmente hace que un servicio sea catalogado como barato o caro atiende a factores como son la flexibilidad, la rapidez, la atención o la calidad con la que se ejecutan los trabajos.

Atendiendo a estos factores se establecerá la siguiente política de precios:

SERVICIOS		PRECIOS (€/ mes)	
Servicios Limpieza		Limpieza	Precio estandarizado aproximado desde: 300
Servicios Mantenimiento	Servicio Básico	Mantenimiento	Precio ajustado a las instalaciones desde: 500
	Servicio Plus	Mantenimiento	Precio ajustado a las instalaciones desde: 720
		Limpieza	
	Servicio Premium	Mantenimiento	Precio ajustado a las instalaciones desde: 2862
		Limpieza	
Seguridad			
Jardinería			
Servicios Auxiliares	Fontanero	Precio estandarizado + Coste de material	
	Electricista		
	Servicio Limpieza	Precio estandarizado aproximado desde: 100	

Tabla 5 Política de precios

8.3 POLITICA DE COMUNICACIÓN

El objetivo del siguiente apartado es establecer cuáles van a ser los canales de Marketing en los que se apoyará la empresa para captar al mayor número de clientes. La forma en la que se va a conseguir esto es comunicando de la forma más efectiva la propuesta, de forma que pueda crear el máximo valor en aquellos a los que va dirigida. Esta estrategia de comunicación tratará de unificar en una misma propuesta una parte de marketing más tradicional haciendo necesario las campañas físicas de publicidad para poder acercarse a ese segmento de clientes que no es asiduo de internet, y por otro lado una estrategia de marketing digital que gire en torno a la página web que se plantea.

Uno de los pilares fundamentales en la estrategia de marketing digital es la experiencia onboarding, que tiene como objetivo captar clientes que originalmente no tuvieran en sus pensamientos acceder a estos servicios. Esta etapa de captación comienza cuando el cliente accede a la plataforma web e introduciendo una serie de datos puede llegar a obtener un presupuesto aproximado de forma gratuita.

En la parte de estrategia de marketing tradicional el principal aporte de valor viene dado por los recursos humanos, el personal comercial que forma parte del proyecto es especializado en gestión de servicios asociados a infraestructuras.

La campaña de marketing comenzará 2 meses antes de la puesta en marcha del negocio.

8.3.1 MARKETING TRADICIONAL

La mejor política de comunicación para poder a dar a conocer el negocio pasa por el marketing más tradicional que es conocido como el “boca a boca”. Sin embargo, para que esto pueda llegar a suceder se tiene que tener la valoración de algunos clientes que ya hayan disfrutado de los servicios.

Para poder dar a conocer la empresa antes de su puesta en marcha, la estrategia de marketing tradicional que se plantea está formada por las siguientes herramientas:

- Visitas comerciales
- Anuncios en radios locales
- Anuncios en TV locales
- Cartelería en carreteras
- Anuncio en buzones

La estrategia de marketing tradicional pasa por los comerciales encargados de transmitir la propuesta de valor a los clientes. Para ello se contará con personal cualificado que sepa transmitir los valores de la empresa. Además, se hará uso de otras herramientas como son la cartelería, publicidad física en buzones y la conocida como puerta fría.

8.3.2 MARKETING DIGITAL

Las plataformas que fundamentarán esta estrategia de marketing digital son un portal web y las redes sociales.

- Portal web. En este portal se presentará de forma clara y concisa la propuesta de valor y el funcionamiento. Además, contará con una herramienta a través de la cual los potenciales clientes, reflejando los servicios que necesitan y algunas características de las instalaciones, pueden calcular el precio aproximado de los servicios para su comunidad o empresa.
- Redes sociales. Se creará un perfil en las redes sociales en los que se dará a conocer una imagen corporativa de la empresa. Además, se publicarán de forma periódica artículos relacionados con los servicios que se ofrecen en otros centros. Para ello se contará con un perfil de LinkedIn. Esta herramienta se usará de forma similar a la puerta fría en el marketing más tradicional. Se hará llegar la propuesta de valor a través del perfil de la empresa mediante mensajes a posibles clientes.
- Anuncios en páginas WEB. Además del propio portal web de la empresa, se hará publicidad en internet a través de Google Ads. Se colocarán anuncios de los servicios ofrecidos y del portal web.

Por el sector en el que se puede ubicar la empresa todavía la estrategia de marketing tradicional predomina sobre la parte digital. Sin embargo, tanto la página web como en este caso LinkedIn permitirá llegar a un mayor número de clientes.

8.4 POLITICA DE COMERCIALIZACIÓN

Al tratarse de un servicio no existirá un punto de ventas físico previamente definido. Los comerciales se desplazarán hasta las instalaciones de los clientes para cerrar de esta forma los contratos.

Aunque no exista un punto de ventas, sí que se contará con unas oficinas que a priori se localizarán cerca de la primera zona de acción, para tratar de reducir costes de desplazamiento.

8.5 PREVISIÓN DE VENTAS

Este apartado es uno de los más importantes dentro del plan de marketing puesto que pone en contexto todos los puntos anteriormente desarrollados y permite obtener una primera aproximación a las ventas esperadas durante el primer año.

8.5.1 ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas es clara irrumpir en un mercado muy atomizado compitiendo con un servicio de calidad a un precio ajustado. Será de vital importancia llegar a los primeros clientes con una oferta de precios competitivos y fidelizarlos por la calidad del servicio. El personal encargado de estas funciones será el equipo de ventas que estará dimensionado de acuerdo a las necesidades de cada momento y cumplirán las siguientes tareas:



Figura 34 Estrategia de ventas

La misión principal de este equipo de ventas es identificar los potenciales clientes, una vez identificados ofrecerles la propuesta de valor en forma de servicio que satisfaga todas sus necesidades y que generen esa confianza en la empresa. Por último, tienen que identificar de forma continua todas las nuevas necesidades que puedan ir surgiendo.

El trabajo de este equipo de ventas es continuo ya que dentro de un mismo cliente este círculo de acción puede repetirse. Uno de los objetivos es la mejora continua de los servicios, para ello el equipo comercial estará en continuo contacto tanto con nuevos como con clientes ya existentes para detectar las necesidades en cada momento.

8.5.2 EQUIPO DE VENTAS

El equipo de ventas se estructurará de forma jerárquica dirigida por un jefe de ventas que se encargará de la dirección comercial y definirá la estrategia a seguir para captar clientes. De ellos dependerán los comerciales encargados de visitar cada una de las instalaciones.

Se arrancará con un jefe de ventas encargado de 2 comerciales que gestionaran sus correspondientes carteras de clientes. A medida que crezca la cartera de clientes y el radio de acción, ya que el arranque se hará en un a localización determinada, aparecerán figuras intermedias en la estructura como son los jefes de área que harán de unión entre el jefe de ventas y los comerciales.

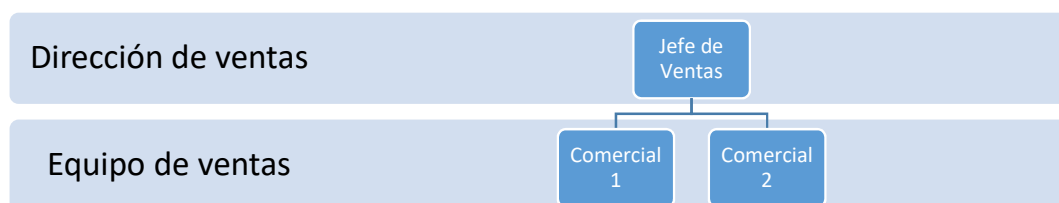


Figura 35 Estructura comercial

8.5.3 PLAN DE VENTAS

Uno de los primeros aspectos a analizar es si en este proyecto existirá estacionalidad. Se estudiará si las ventas se distribuyen de forma lineal a lo largo del año o si por el contrario hay algún aspecto que imposibilite el desarrollo de esta actividad durante algunos meses del año. En el caso de los servicios que presta esta empresa, se ha comprobado que no hay ningún condicionante de estacionalidad puesto que los servicios se desarrollan durante todas las épocas del año. Además, se prevé que durante los meses de verano el volumen de trabajo sea superior ya que servicios como son los de jardinería y piscinas aumentan en estas fechas.

Esta previsión de ventas es fruto de la labor de investigación llevada a cabo en apartados anteriores en los que se ha analizado el sector, el target de mercado y la competencia.

Además, esta primera estimación de ventas permitirá poner conocer cuáles van a ser las necesidades en el área de recursos humanos y por lo tanto se va a poder obtener también una primera estimación de costes asociados. Por eso es importante que la estimación de ventas se haga de forma lógica y coherente.

La previsión de ventas de la empresa se elaborará para los primeros años de prestación de servicios, de forma que se representará para cada uno de los meses del año los diferentes servicios ofrecidos clasificados según su categoría.

En las siguientes tablas se observa el número de contratos mensuales según tipo de servicio.

AÑO 1	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO			SERVICIOS AUXILIARES	
		SERVICIO BASICO	SERVICIO PLUS	SERVICIO PREMIUM	LIMPIEZA DOMICILIO	REPARACIONES
MES 1	0	0	0	0	0	0
MES 2	0	0	0	0	0	0
MES 3	1	1	0	0	0	1
MES 4	2	1	0	1	1	1
MES 5	2	1	1	1	1	2
MES 6	3	2	1	1	1	2
MES 7	3	2	1	1	1	2
MES 8	4	2	1	1	1	2
MES 9	5	3	2	1	2	3
MES 10	6	3	2	1	2	3
MES 11	6	4	2	2	2	4
MES 12	7	5	3	2	3	5

Tabla 6 Número de servicios año 1

AÑO 2	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO			SERVICIOS AUXILIARES	
		SERVICIO BASICO	SERVICIO PLUS	SERVICIO PREMIUM	LIMPIEZA DOMICILIO	REPARACIONES
MES 1	7	6	3	2	3	6
MES 2	7	6	3	3	3	6
MES 3	7	5	4	3	4	6
MES 4	8	5	4	3	4	6
MES 5	8	6	4	3	4	7
MES 6	9	6	5	4	5	8
MES 7	9	6	5	4	5	8
MES 8	9	7	6	5	6	9
MES 9	10	7	7	5	6	10
MES 10	11	8	8	5	7	11
MES 11	11	9	8	5	7	11
MES 12	11	9	8	6	7	12

Tabla 7 Número de servicios año 2

AÑO 3	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO			SERVICIOS AUXILIARES	
		SERVICIO BASICO	SERVICIO PLUS	SERVICIO PREMIUM	LIMPIEZA DOMICILIO	REPARACIONES
MES 1	11	9	10	6	8	13
MES 2	12	9	10	7	9	13
MES 3	11	10	11	7	9	14
MES 4	11	10	12	8	10	15
MES 5	12	11	12	8	10	16
MES 6	13	12	12	8	10	16
MES 7	13	13	13	9	11	18
MES 8	14	12	13	10	12	18
MES 9	14	12	14	10	12	18
MES 10	13	12	14	10	12	18
MES 11	14	13	15	11	13	20
MES 12	13	13	16	11	14	20

Tabla 8 Número de servicios año 3

En la previsión de ventas se puede observar como al principio los clientes captados optan por los servicios de limpieza y mantenimiento básico. Sin embargo, a medida que la empresa se va haciendo un hueco en el sector se observa un cambio de tendencia en el que se estabiliza el aumento de servicios de limpieza y mantenimiento básico y empiezan a crecer los servicios plus y Premium, que son los más completos y los que mayor beneficio repercuten.

Para poder obtener la facturación anual se multiplicará cada uno de los servicios ofrecidos ese año por la política de precios descrita en apartados anteriores. Obteniéndose así para los primeros tres años estudiados los ingresos reflejados en la siguiente tabla.

Periodo	Nº Servicios	Facturación (€)
Año 1	25	69.680,00 €
Año 2	53	277.780,00 €
Año 3	87	568.040,00 €

Tabla 9 Número de servicios y facturación anual

Según la previsión de ventas realizadas durante el primer año los ingresos alcanzarían los 69.680 €, el año 2 los ingresos aumentan un 75% con respecto a la anterior y por último se prevé que para el tercer año los ingresos crezcan en torno a un 50% sobre el año 2.

9. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se exponen todos los aspectos organizativos y técnicos que conciernen a la prestación de los servicios por parte de la empresa. Se definirá de forma detallada el proceso desde que se contacta con el cliente hasta que se realiza la entrega de valor. Pasando por definir y cuantificar los recursos humanos y físicos necesarios. Para ello es importante la previa elaboración de la previsión de ventas durante el primer año en el plan de marketing, ya que servirá para modelizar la organización de los trabajos en el plan operacional.

9.1 DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS

Para poder determinar cómo se organizarán los diferentes trabajos primero es importante definir en qué consisten cada uno de ellos. Como se ha comentado en apartados anteriores se diferencian líneas de servicios más importantes:

- Servicios Limpieza
- Servicios Mantenimiento
- Servicios Energéticos

9.1.1 SERVICIOS LIMPIEZA

Los servicios de limpieza ofrecen soluciones integrales para todos los tipos de clientes. Tanto en el caso de los complejos residenciales como de las empresas los trabajos ofertados son:

- Limpieza de zonas comunes (pasillos y escaleras)
- Limpieza de cristales
- Limpieza de ascensores
- Limpieza de garajes
- Limpieza de cuartos técnicos

Para llevar a cabo todos estos servicios, además de contar con personal altamente cualificado. Uno de los principales objetivos de la empresa es el desarrollo sostenible.

Para ello se usará siempre maquinaria de última generación y se usarán productos de limpieza respetuosos con el medio ambiente.



Figura 36 Productos sostenibles

9.1.2 SERVICIOS MANTENIMIENTO

Los servicios de mantenimiento ofrecidos son ajustados a las necesidades particulares de cada cliente. En general todos los servicios ofrecidos dentro de los diferentes paquetes de mantenimiento son:

- Mantenimiento de la instalación Eléctrica. Engloba las revisiones en alta y baja tensión desde la acometida de entrada al cuadro general, hasta cada uno de los cuadros secundarios. Además, cuenta con la revisión de los sistemas de alumbrado interior y alumbrado exterior.
- Mantenimiento de la instalación de Fontanería. Engloba las revisiones de toda la red de tuberías, así como el funcionamiento de los equipos de presión asociados.
- Mantenimiento de la instalación de Protección Contra Incendios. Engloba la revisión de todos los equipos para la protección contra incendios: Bies, Hidrantes, Extintores, Columna seca y sistema de detección y alarma.
- Mantenimiento de la instalación de Producción de Calor. Engloba el mantenimiento de todos los equipos necesarios para la producción de calor. Calderas y quemadores tanto para instalaciones de climatización como de consumo de agua caliente.

- Mantenimiento de la instalación de Producción de Frio. Engloba el mantenimiento de todos los equipos necesarios para la producción, como son enfriadoras y equipos autónomos.
- Mantenimiento de equipos de transporte. Engloba el mantenimiento de los ascensores.
- Servicios de Jardinería. Se encargan de mantener en las mejores condiciones los jardines de los complejos.
- Servicios de Conserjería.
- Servicios de Piscina. Engloba los servicios sanitarios asociados al mantenimiento de las piscinas y el servicio de socorrista,
- Servicios de Gestión de Residuos. Se ofrecen servicios de recogida de basuras a domicilio.

Todos estos servicios de mantenimiento a su vez se dividirán en tres tipos en función de su nivel de acción.

- Mantenimiento Preventivo. El objetivo de este mantenimiento es revisar de forma periódica todas las instalaciones para verificar su correcto funcionamiento y así evitar futuras averías. La periodicidad viene impuesta según normativa y criticidad de las instalaciones.
- Mantenimiento Conductivo. El objetivo es controlar de forma visual que el funcionamiento es el correcto. A diferencia del preventivo no es tan técnico y suele organizarse en rutas para reparar las instalaciones más críticas
- Mantenimiento Correctivo. Se da cuando la instalación o el equipo no está funcionando o su funcionamiento no es el correcto y su principal objetivo es corregir la anomalía.

9.1.3 SERVICIOS ENERGÉTICOS

Los servicios energéticos ofrecerán un estudio detallado del consumo energético de la comunidad identificando aquellos puntos donde sea posible realizar actuaciones que reduzcan el consumo energético. Entre las actuaciones más comunes están:

- Revisión de la producción de Calefacción y ACS, y correspondiente estudio en el caso de que sea de gasoil para proponer sustitución por gas natural que es más respetuoso con el medio ambiente y repercute además un ahorro económico.
- Estudio para la instalación de termostatos para la regulación de temperaturas
- Estudio de viabilidad para la Instalación de paneles solares para el ACS
- Revisión del estado de aislamiento térmico de fachadas y ventanales
- Estudio de potencias para verificar que las contratadas se asemejan con el consumo real.
- Estudio de viabilidad para la Instalación de detectores de presencia
- Estudio para la sustitución de alumbrado convencional por LED.

9.1.4 SERVICIOS AUXILIARES

Los servicios auxiliares son los referidos a los usuarios finales. En el caso de los complejos residenciales son cada uno de los inquilinos que forman parte de la comunidad de vecinos. A estos se le ofrecen servicios personalizados. Entre estos destaca el servicio de limpieza y los servicios de albañilería.

9.2 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El proceso completo desde que se solicita el servicio hasta que se ejecuta pasa por una serie de pasos en los que interceden diferentes departamentos de la empresa.

1. Presentación de servicios. El cliente establece el primer acercamiento con la empresa. Este puede ser a través de la página web y su modelo de elaboración de presupuestos personalizado, a través de otras herramientas publicitarias o debido a la visita de un comercial a un potencial cliente para la presentación de los servicios.
2. Solicitud de servicios. El cliente realiza la petición de servicios ya sea a través de la web con el modelo de elaboración de presupuestos, por email o por teléfono.
3. Visita a las instalaciones. Para elaborar el presupuesto a futuro, el departamento comercial acude a la instalación para poder ver aquellos aspectos característicos con el objetivo de ofrecer la oferta más ajustada a las necesidades.
4. Recopilación de datos de cliente. El departamento de administración introduce en la base de datos la información de cliente y contrasta que esté al corriente de pagos.
5. Elaboración y presentación de oferta. Si el apartado anterior es favorable el departamento comercial lanza la oferta al cliente y queda a la espera de aceptación y determinación de forma de pago.
6. Planificación. Una vez aceptada la oferta y recibida la confirmación de pago, el contrato pasa al departamento de planificación que es el encargado de cuadrar cada una de las fechas optimizando los recursos disponibles.
7. Prestación de Servicio. Se prestan los servicios acordados según el contrato. Es importante garantizar en todo momento la máxima calidad de servicio ya que este es uno de los objetivos que se marcan a nivel empresarial, ya que repercuten directamente sobre la visión de los clientes.
8. Mejora continua. El departamento técnico que está tras la revisión de las instalaciones irá proponiendo de forma continua las diferentes acciones correctivas necesarias, así como las posibles mejoras a nivel energético.

A continuación, se representa en un diagrama el proceso completo de la prestación de servicios.

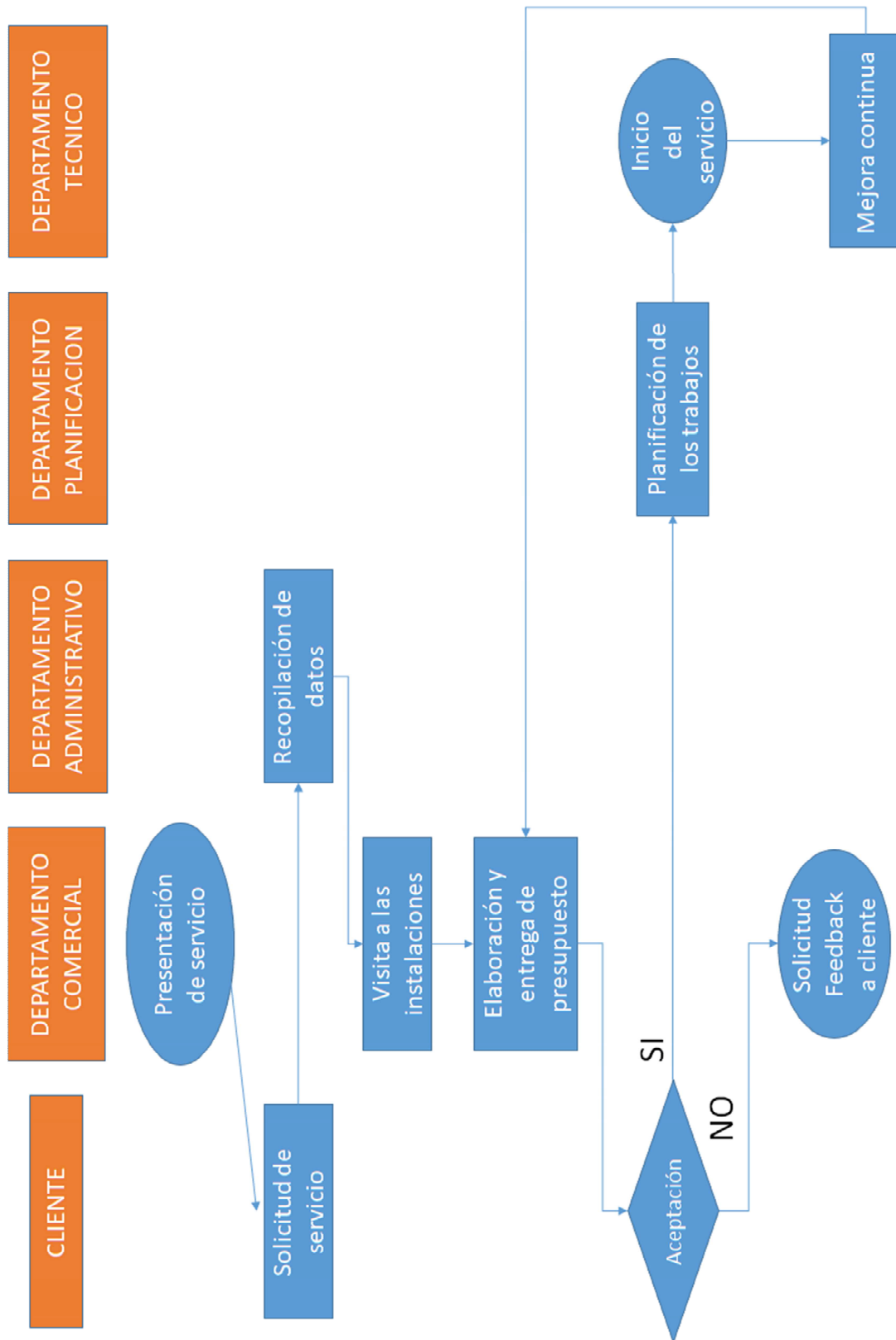


Figura 37 Proceso de prestación de servicios

9.3 PLANIFICACION DE SERVICIOS

Una vez estimadas las ventas en el plan de marketing se va a desarrollar una planificación detallada de cada uno de los servicios ofrecidos durante los tres primeros años. A partir de las ventas se obtendrán los recursos humanos y materiales necesarios para poder prestar el servicio. Estos condicionarán la estructura organizativa de la empresa y los costes asociados a esta.

En primer lugar, se va a tener en cuenta todos los servicios que se van a ofrecer durante los tres primeros años clasificados por el tipo de servicio. Según la previsión de ventas resultan los siguientes servicios.

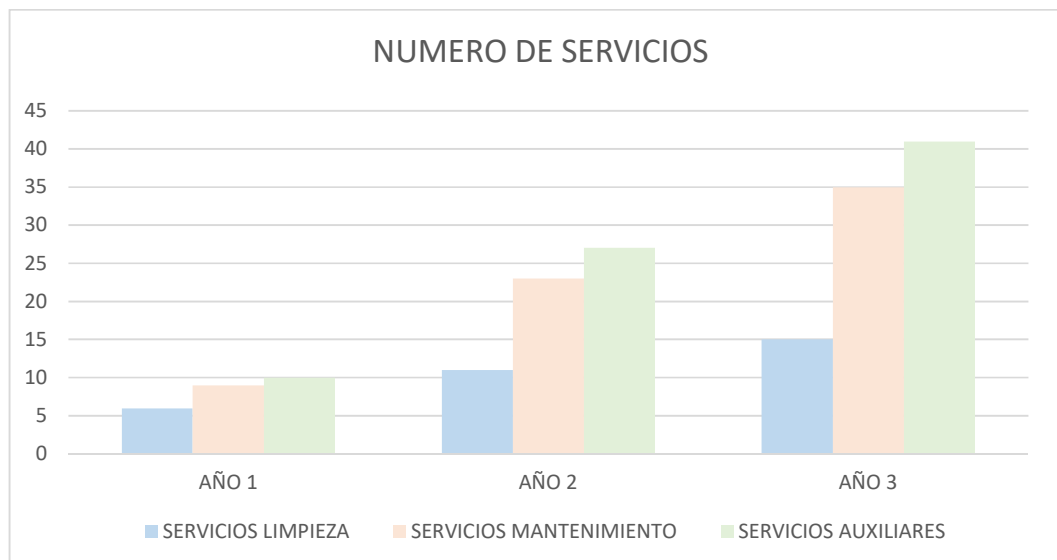


Figura 38 Numero de servicios por tipo y año

En el gráfico puede observarse la evolución de los servicios y como anualmente se va produciendo un aumento del número de servicios. A finales del primer año se alcanzan alcanzar de forma simultanea entre todos los servicios un total de 25 contratos, frente a 61 que se esperan para el segundo año y 91 el tercero.

Tipo de Servicio	Nº Servicios		
	Año 1	Año 2	Año 3
Limpieza	6	11	15
Mantenimiento	9	23	35
Auxiliares	10	27	41

Tabla 10 Número de servicios por tipo y año

El número de servicios que más crece es el de mantenimientos, a continuación, se va a estudiar de forma individual cada uno de estos servicios para poder determinar los recursos necesarios.

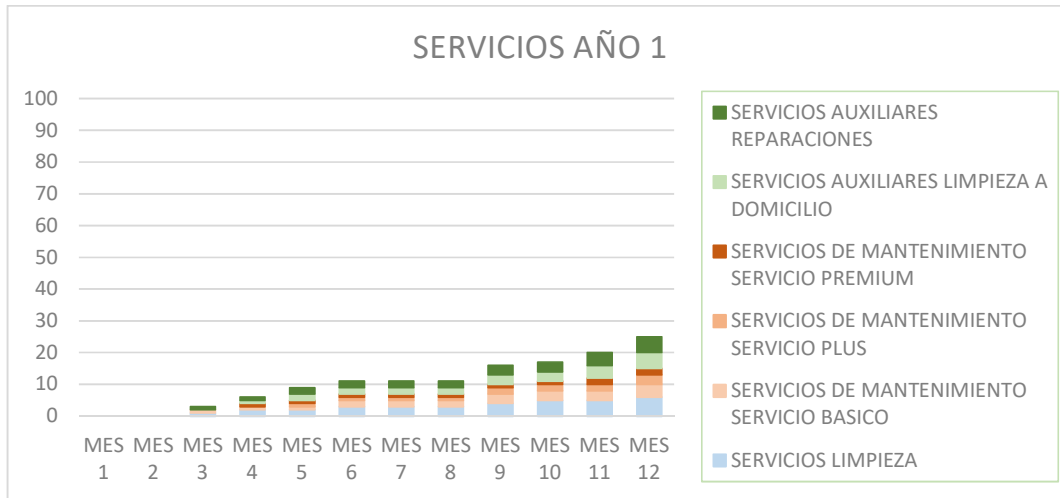


Figura 39 Servicios año 1

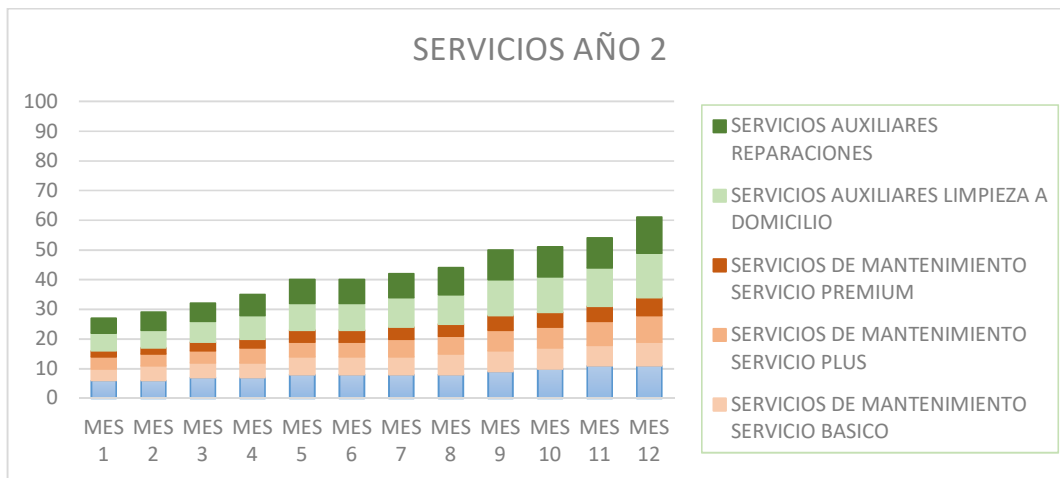


Figura 40 Servicios año 2

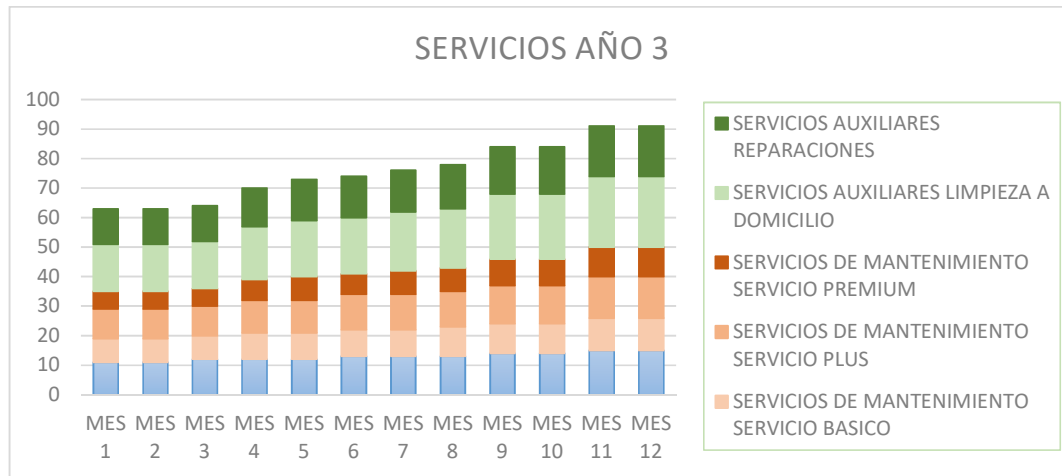


Figura 41 Servicios año 3

Esta programación de servicios será realizada por el director ya que durante al menos los tres primeros años de la empresa será el encargado de la planificación de trabajos. Esta planificación se hará en base a una serie de factores.

- Necesidades de clientes. Un aspecto fundamental a tener en cuenta son las necesidades del cliente. En función de eso se elaborará la oferta y se le asignarán los técnicos que mejor se ajusten a estas características.
- Ubicación. Otro aspecto fundamental para la asignación de trabajos es la ubicación de cada uno de los clientes. De forma continua se irán desarrollando rutas de forma que los desplazamientos sean lo menor posible con el objetivo de reducir tiempos de respuesta y gastos asociados al transporte.
- Saturación de trabajos. Como ya se ha comentado en el caso del personal que comparte contratos como pueden ser técnicos de mantenimiento, limpiadores y jardineros se tratará de repartir de forma equilibrada los trabajos y siempre teniendo en cuenta el número máximo de contratos definido para cada uno.

En función de estos factores se determina que personal se asocia a cada contrato.

Una vez detallado el número de servicios ofrecidos mensualmente durante cada uno de los años sobre los que se hace el estudio, se procede a dimensionar los recursos necesarios.

9.4 ESTRUCTURA EMPRESA

Teniendo claro cuál es la propuesta de valor, cómo se pretende llegar a los clientes y la estimación de servicios ofrecidos. Es el momento de determinar el personal que formará parte del proyecto y hará posible que se alcancen esos objetivos.

Para ello es importante determinar una estructura de empresa que defina los roles a asumir por cada uno de los integrantes.

En este proyecto se estructurará la empresa de forma jerárquica siguiendo las pautas del organigrama.



Figura 42 Estructura organizativa de la empresa

Como puede observarse en el organigrama se representa en dos colores. Por una parte, está el personal de oficina, es el encargado de dar forma a la estructura de la empresa y por otra parte está el personal de campo que es el encargado de asistir a las instalaciones y realizar los servicios.

9.4.1 PERSONAL OFICINA

Para poder poner en marcha el proyecto es necesario contar con un personal de estructura que de un back up en todo momento al servicio. En función del modelo que se tiene como concepto de empresa y el crecimiento estimado para los tres primeros años se van a fijar las necesidades de personal de oficina.

- Director de Negocio. Es el máximo responsable de la empresa. Durante los primeros años además es el encargado de la planificación de todos los servicios.
- Responsable Marketing y Área Comercial. Es el encargado del desarrollo y ejecución del plan de marketing.

- Comercial. Son los encargados de visitar a los clientes y transmitir la propuesta de valor. Desde un principio se contará con 2 comerciales.
- Responsable Eficiencia Energética. Su misión es analizar la situación energética actual de cada contrato y proponer las mejoras para hacer la instalación más sostenible. En todo momento se contará con un técnico que dará soporte a todos los contratos.
- Responsables Administración. Para toda la gestión documental se contará con personal administrativo. En este caso se ha estimado la necesidad de contar con una persona desde el inicio.

9.4.2 PERSONAL SERVICIOS

Por otro lado, está el personal encargado de prestar los servicios en las instalaciones de cada uno de los clientes. A diferencia del personal de oficina que es fijo para dar soporte a la estructura de empresa. El personal de servicios dependerá del número de servicios prestados en cada momento partiendo desde unos mínimos que se fijarán al comienzo de la actividad empresarial.

- Técnicos de mantenimiento. Son personal en plantilla que se encargan de las revisiones de todas las instalaciones a excepción de las que están subcontratadas. Se establece un mínimo de dos técnicos asociados a cada contrato pudiendo estos desempeñar servicios en hasta 6 contratos.
- Limpiadores. Son personal en plantilla y se encarga de todos los servicios de limpieza incluyendo servicios auxiliares en los domicilios de los clientes. Para estimar el número de personas necesarias se ha tenido en cuenta la jornada semanal y sea estimado el número de horas dedicadas a cada tipo de servicio.
- Jardineros. Son los encargados de la conservación de las zonas comunes y jardines. Teniendo en cuenta la jornada media y el número de horas estimadas se tiene una necesidad de un jardinero para cada 6 contratos.

A continuación, se presentan las necesidades estimadas para cada uno de estos servicios durante los tres primeros años en función de la previsión de ventas.

AÑO 1	Técnico de mantenimiento	Jardinero	Limpiadores
MES 1	0	0	0
MES 2	0	0	0
MES 3	2	0	1
MES 4	2	1	1
MES 5	2	1	1
MES 6	2	1	1
MES 7	2	1	1
MES 8	2	1	1
MES 9	2	1	2
MES 10	2	1	2
MES 11	2	1	2
MES 12	2	1	2

Tabla 11 Necesidades personal servicios año 1

AÑO 2	Técnico de mantenimiento	Jardinero	Limpiadores
MES 1	2	1	3
MES 2	2	1	3
MES 3	2	1	3
MES 4	2	1	3
MES 5	3	1	3
MES 6	3	1	4
MES 7	3	1	4
MES 8	3	1	4
MES 9	4	1	4
MES 10	4	1	5
MES 11	4	1	5
MES 12	4	1	5

Tabla 12 Necesidades personal servicios año 2

AÑO 3	Técnico de mantenimiento	Jardinero	Limpiadores
MES 1	5	1	5
MES 2	5	2	6
MES 3	5	2	6
MES 4	5	2	6
MES 5	6	2	6
MES 6	6	2	6
MES 7	6	2	7
MES 8	6	2	7
MES 9	6	2	7
MES 10	6	2	7
MES 11	7	2	8
MES 12	7	2	8

Tabla 13 Necesidades personal servicios año 3

- Subcontratas. Se encargarán de complementar servicios que no van a ser prestados por el personal propio. Estas también dependerán del número de servicios ofrecidos y entre las principales están:
 - Conserje. En aquellos contratos Premium que sea necesario se contará con los servicios de un conserje.
 - Técnicos de PCI. Se establecerá un acuerdo comercial con una empresa especializada en el sector de forma que se realicen las revisiones pertinentes a un precio negociado.
 - Técnicos de Ascensores. Se establecerá un acuerdo comercial con una empresa especializada en el sector de forma que se realicen las revisiones pertinentes a un precio negociado.

En la previsión de costes se tendrá en cuenta los costes asociados a cada una de estas subcontratas por mes y por contrato.

10. ANALISIS FINANCIERO

Con toda la información obtenida en capítulos anteriores, en este se realizará un análisis financiero con el fin de determinar la viabilidad de proyecto y si es rentable o no. Para ello se expondrán todos los costes generados, todos los ingresos obtenidos, se explicará el método de financiación elegido para por último confeccionar la cuenta de pérdidas y ganancias y el flujo de caja.

10.1 INVERSION INICIAL

Para poder iniciar el proyecto hay que llevar a cabo una serie de inversiones iniciales. En este caso al tratarse de un local alquilado las principales inversiones corresponden a la adquisición del inmovilizado material, entre lo que destaca la adecuación de la oficina, la maquinaria y herramienta necesaria para poder prestar los servicios, así como los equipos informáticos y la creación y mantenimiento de la página web.

10.1.1 ACTIVO NO CORRIENTE

Dentro del activo no corriente se tendrán en cuenta por una parte los activos materiales. Son los elementos tangibles que da alguna forma hacen posible el desarrollo de la actividad. Por otro lado, están los activos no materiales como será el caso de las aplicaciones informáticas necesarias y la página web.

- **Mobiliario.** Para acondicionar el local se ha estimado necesario realizar una inversión en mobiliario para todo el personal de oficina. Aquí se engloban estanterías mesas y sillas. Teniendo en cuenta que el máximo número de personas en oficinas son 6, se dedicarán 600 € a esta partida.
- **Maquinaria.** Para el desarrollo de todos los servicios se realizará una inversión en maquinaria necesaria para las labores de limpieza, mantenimiento y jardinería de 10.000€.
- **Herramienta.** Para poder equipar a todos los operarios, limpiadores y jardineros se hará una previsión de gasto de 150 € por cada persona. Para cubrir los 3 primeros años se hará una inversión de 2.550€
- **Equipos informáticos.** Se tiene en cuenta el coste de un equipo informático para cada uno de los trabajadores de oficina. Se estima una partida de 6.200 €.
- **Aplicaciones informáticas.** Los softwares necesarios para los equipos informáticos se estiman en 540 €

- Página Web. Para la creación de la página web y el posterior mantenimiento de la misma se estima una inversión de 3.000 €.

10.1.2 ACTIVO CORRIENTE

Los activos corrientes son aquellos que están disponibles para la utilización inmediata o a corto plazo para cubrir las necesidades que puedan surgir. Estos activos estarán formados principalmente por materiales en stock y tesorería.

- Materiales. Se adquirirá material necesario para poder desarrollar cada uno de los servicios por un importe de 2.500 € repartido entre repuestos de instalaciones comunes, productos de limpieza y jardinería.
- Tesorería. Para poder hacer frente a los primeros meses en los que los gastos son superiores a los ingresos se necesitará tener en tesorería 149.278 €.

La inversión inicial necesaria para poder iniciar el proyecto queda recogida en la siguiente tabla.

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTO	ADQUISICIONES	IVA	TOTAL
Mobiliario	600,00 €	21%	600,00 €
Maquinaria	10.000,00 €	21%	10.000,00 €
Herramienta	2.550,00 €	21%	2.550,00 €
Equipos informáticos	6.200,00 €	21%	6.200,00 €
Total Inmovilizado Material	19.350,00 €		19.350,00 €
Aplicaciones informáticas	540,00 €	21%	540,00 €
Página web	3.000,00 €	21%	3.000,00 €
Total Inmovilizado Inmaterial	3.540,00 €		3.540,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			22.890,00 €
Materiales	2.500,00 €	21%	
Tesorería (*)			149.278,10 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.500,00 €		
TOTAL INVERSIÓN	25.390,00 €		25.390,00 €
Total IVA	5.331,90 €		5.331,90 €
TOTAL NECESIDADES INICIALES	30.721,90 €		30.721,90 €
TOTAL NECESIDADES + TESORERIA			180.000,00 €

Tabla 14 Inversión inicial

10.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para poner en marcha el proyecto hay que realizar una inversión inicial. Parte de esta inversión inicial será cubierta con las aportaciones realizadas por los 2 socios. Sin embargo, para cubrir el resto del capital necesario se solicitará un préstamo a largo plazo.

FINANCIACIÓN	
TIPO	IMPORTE
Capital aportado por los socios	80.000,00 €
RECURSOS PROPIOS	80.000,00 €
Deudas bancarias	100.000,00 €
RECURSOS AJENOS	100.000,00 €
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	180.000,00 €

Tabla 15 Financiación

Cada uno de los socios hará una aportación de 40.000 € para poner en marcha el negocio. El resto del dinero, en este caso 100.000 € serán solicitados al banco con un préstamo ICO para Pymes.

CARACTERÍSTICAS DEL PRESTAMO	
Importe del préstamo	100.000,00 €
Años	10
Euribor	8%
Gastos de formación (2%)	2.000,00 €
Tipo de interes nominal	8%

Tabla 16 Características del préstamo

AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO	
DESCRIPCIÓN	IMPORTE
Importe del prestamo	100.000,00 €
Importe por intereses	45.593,11 €
IMPORTE TOTAL	145.593,11 €
Cuota mensual	1.213,28 €

Tabla 17 Amortización del préstamo

10.3 PREVISION DE INGRESOS

Los ingresos de la empresa dependerán fundamentalmente de dos aspectos definidos en capítulos posteriores. Estos dos aspectos fundamentales son: la política de precios y la previsión de ventas. La política de precios ha sido fijada en función de las necesidades del segmento de cliente al que va referido el servicio. La previsión de ventas se ha elaborado en función de las herramientas de marketing para captar estos clientes.

POLITICA DE PRECIOS					
SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO			SERVICIOS AUXILIARES	
	SERVICIO BASICO	SERVICIO PLUS	SERVICIO PREMIUM	LIMPIEZA A DOMICILIO	REPARACIONES
490,00 €	1.100,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	80,00 €	100,00 €

Tabla 18 Política de precios

Multiplicando ambas estimaciones se consigue la previsión de ingresos brutos de la explotación durante los tres primeros años. Hay que recalcar que estos ingresos por servicios son estimativos ya que depende de la política de precios fijada que en este caso es la mínima para poder disponer de los servicios.

El pago de estos servicios se realizará según contrato y en todo caso a través de transferencias bancarias en el mes corriente.

Teniendo en cuenta las previsiones de ventas y los precios fijados para cada uno de los paquetes de servicios se puede obtener los ingresos brutos.

PREVISIÓN INGRESOS AÑO 1							
MES	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIO BÁSICO MANTENIMIENTO	SERVICIO PLUS MANTENIMIENTO	SERVICIO PREMIUM MANTENIMIENTO	LIMPIEZAS A DOMICILIO	REPARACIONES	INGRESOS MENSUALES
MES 1	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MES 2	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MES 3	490,00 €	1.100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00 €	1.690,00 €
MES 4	980,00 €	1.100,00 €	0,00 €	4.500,00 €	80,00 €	100,00 €	6.760,00 €
MES 5	980,00 €	1.100,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	8.490,00 €
MES 6	1.470,00 €	2.200,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	10.080,00 €
MES 7	1.470,00 €	2.200,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	10.080,00 €
MES 8	1.470,00 €	2.200,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	10.080,00 €
MES 9	1.960,00 €	3.300,00 €	3.100,00 €	4.500,00 €	240,00 €	300,00 €	13.400,00 €
MES 10	2.450,00 €	3.300,00 €	3.100,00 €	4.500,00 €	240,00 €	300,00 €	13.890,00 €
MES 11	2.450,00 €	3.300,00 €	3.100,00 €	9.000,00 €	320,00 €	400,00 €	18.570,00 €
MES 12	2.940,00 €	4.400,00 €	4.650,00 €	9.000,00 €	400,00 €	500,00 €	21.890,00 €

Tabla 19 Previsión ingresos mensuales año 1

PREVISION DE INGRESOS TOTALES							
AÑO	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIO BÁSICO MANTENIMIENTO	SERVICIO PLUS MANTENIMIENTO	SERVICIO PREMIUM MANTENIMIENTO	LIMPIEZAS A DOMICILIO	REPARACIONES	INGRESOS ANUALES
AÑO 1	16.660,00 €	24.200,00 €	20.150,00 €	49.500,00 €	1.920,00 €	2.500,00 €	114.930,00 €
AÑO 2	48.510,00 €	80.300,00 €	108.500,00 €	211.500,00 €	9.360,00 €	9.900,00 €	468.070,00 €
AÑO 3	75.950,00 €	123.200,00 €	220.100,00 €	423.000,00 €	18.880,00 €	17.200,00 €	878.330,00 €
TOTAL	141.120,00 €	227.700,00 €	348.750,00 €	684.000,00 €	30.160,00 €	29.600,00 €	1.461.330,00 €

Tabla 20 Previsión Ingresos en 3 años

10.4 COSTES

Una vez conocidos los ingresos brutos por servicios hay que reflejar cuales van a ser los costes implicados para poder obtener estos ingresos. La diferencia entre los ingresos y los costes determinarán el resultado de la empresa.

Atendiendo a la naturaleza de los costes se pueden diferenciar dos tipos. Por una parte, están los costes fijos que no dependerán del nivel de actividad de la empresa. Por otra parte, están los costes variables que son los dependientes al nivel de actividad.

Además, se tendrán en cuenta para los costes las amortizaciones del proyecto. Serán aquellos costes asociados a la depreciación de los activos fijos de la empresa.

10.4.1 COSTES FIJOS

Estos son los gastos que no dependerán del número de servicios. Son los asociados al tejido empresarial y que por lo tanto hacen posible el desarrollo del servicio. En el caso de este proyecto destacan los costes de marketing y los de alquiler de oficinas.

- Marketing. Se tendrá en cuenta como coste fijo el importe dedicado a la campaña necesaria para dar a conocer el servicio. Cada una de las vías por las que se llegará al cliente final son determinadas en el Plan de Marketing. Para poder detallar estos costes se ha hecho una labor de investigación en la que se fija el coste medio de cada uno de las vías de comunicación.

IMPRESIÓN FLYERS		IMPRESIONES EN ANUNCIOS WEB		ANUNCIOS TV LOCAL (TELEMADRID)		ANUNCIOS TV VALLAS PUBLICITARIAS	
Ud	PRECIO	Ud	PRECIO	Ud	PRECIO	Ud	PRECIO
4000	25,00 €	1000	50,00 €	Horario 1	600,00 €	1	500,00 €
				Horario 2	800,00 €		

Tabla 21 Tabla de precios publicidad

Con esta tabla de precios y en función de las metas propuestas a alcanzar para captar el mayor número de clientes se estiman los costes asociados al plan de marketing para cada uno de los años.

COSTES MARKETING AÑO 1						
MES	IMPRESIÓN DE FLYERS	ANUNCIOS EN RADIO	ANUNCIOS EN INTERNET	ANUNCIO TV LOCAL	ANUNCIO VALLAS PUBLICITARIAS	COSTES MARKETING MENSUAL
MES 1	75,00 €	200,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	375,00 €
MES 2	75,00 €	200,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	375,00 €
MES 3	50,00 €	300,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	450,00 €
MES 4	50,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €
MES 5	50,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €
MES 6	50,00 €	400,00 €	150,00 €	0,00 €	0,00 €	600,00 €
MES 7	50,00 €	400,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €
MES 8	50,00 €	400,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €
MES 9	50,00 €	600,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €	850,00 €
MES 10	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
MES 11	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
MES 12	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €

Tabla 22 Previsión costes de marketing año 1

COSTES MARKETING TOTAL						
AÑO	IMPRESIÓN DE FLYERS	ANUNCIOS EN RADIO	ANUNCIOS EN INTERNET	ANUNCIO TV LOCAL	ANUNCIO VALLAS PUBLICITARIAS	COSTES MARKETING
AÑO 1	650,00 €	4.900,00 €	2.100,00 €	0,00 €	0,00 €	7.650,00 €
AÑO 2	600,00 €	7.200,00 €	3.450,00 €	3.600,00 €	0,00 €	14.850,00 €
AÑO 3	600,00 €	8.400,00 €	4.450,00 €	9.600,00 €	3.500,00 €	26.550,00 €
TOTAL	1.850,00 €	20.500,00 €	10.000,00 €	13.200,00 €	3.500,00 €	49.050,00 €

Tabla 23 Previsión costes de marketing en 3 años

- Alquiler Oficinas. Se tendrá en cuenta como coste fijo el importe dedicado al pago de las oficinas. El precio del alquiler de la oficina se detalla en la siguiente tabla y será constante durante todo el devenir del proyecto.

COSTES ALQUILER AÑO 1	
MES	ALQUILER
MES 1	1.000,00 €
MES 2	1.000,00 €
MES 3	1.000,00 €
MES 4	1.000,00 €
MES 5	1.000,00 €
MES 6	1.000,00 €
MES 7	1.000,00 €
MES 8	1.000,00 €
MES 9	1.000,00 €
MES 10	1.000,00 €
MES 11	1.000,00 €
MES 12	1.000,00 €

Tabla 24 Previsión costes de alquiler año 1

COSTES ALQUILER TOTAL	
AÑO	ALQUILER
AÑO1	12.000,00 €
AÑO 2	12.000,00 €
AÑO 3	12.000,00 €
TOTAL	36.000,00 €

Tabla 25 Previsión costes de alquiler de oficinas en 3 años

Tal y como se ha definido los costes fijos serán los compuestos por la suma de los destinados al plan de marketing y al arrendamiento de las oficinas.

De forma sintetizada los costes fijos del primer año y luego de forma posterior de los tres primeros años del proyecto quedan representados en la siguiente tabla.

COSTES FIJOS AÑO 1			
MES	COSTES MARKETING	COSTES ALQUILER	COSTES FIJOS
MES 1	375,00 €	1.000,00 €	1.375,00 €
MES 2	375,00 €	1.000,00 €	1.375,00 €
MES 3	450,00 €	1.000,00 €	1.450,00 €
MES 4	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €
MES 5	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €
MES 6	600,00 €	1.000,00 €	1.600,00 €
MES 7	650,00 €	1.000,00 €	1.650,00 €
MES 8	650,00 €	1.000,00 €	1.650,00 €
MES 9	850,00 €	1.000,00 €	1.850,00 €
MES 10	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €
MES 11	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €
MES 12	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €

Tabla 26 Previsión de costes fijos año 1

COSTES FIJOS			
AÑO	COSTES MARKETING	COSTES ALQUILER	COSTES FIJOS
AÑO 1	7.650,00 €	12.000,00 €	19.650,00 €
AÑO 2	14.850,00 €	12.000,00 €	26.850,00 €
AÑO 3	26.550,00 €	12.000,00 €	38.550,00 €
TOTAL	49.050,00 €	36.000,00 €	85.050,00 €

Tabla 27 Previsión de costes fijos en 3 años

En la representación gráfica puede observarse como el gasto asociado al alquiler se mantiene constante durante todos los años mientras que el de marketing continúa aumentando año tras año.

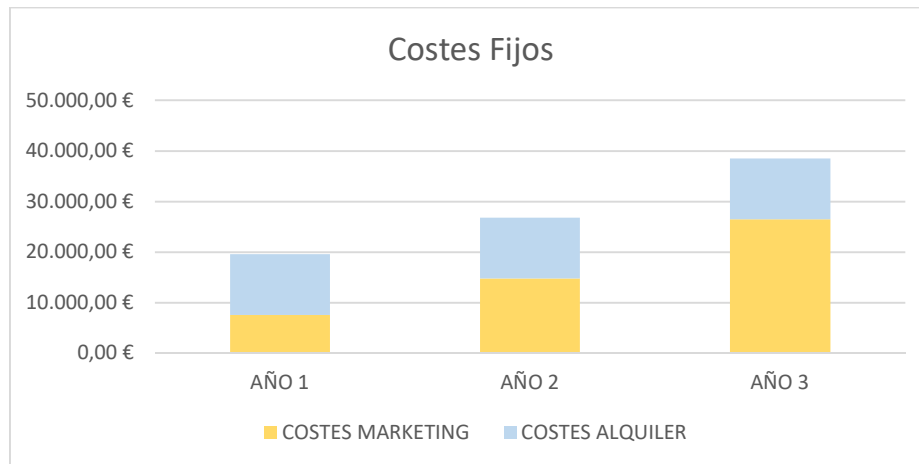


Figura 43 Costes fijos vs Costes variables

10.4.2 COSTES VARIABLES

Los costes variables son los que dependen al nivel de actividad o producción. En este caso al ser una empresa de servicios la mayoría de los costes están ligados al nivel de actividad de la misma. Los principales gastos que componen los costes variables de este proyecto son el personal, las subcontratas, los materiales y la flota de vehículos.

- Salarios. Es el coste más elevado de todo el proyecto. Engloba los salarios de todo el personal en plantilla que hace posible el desarrollo de la empresa. Es la suma del personal de oficina y el de servicios.

El coste asociado a los salarios se obtiene de multiplicar las necesidades de personal, que se definen en el plan operacional, por los salarios establecidos.

TABLA DE SALARIOS		
AREA	PUESTO	SALARIO
DIRECCIÓN	Director y Responsable de planificación	25.000,00 €
MARKETING	Responsable Marketing y area comercial	22.000,00 €
	Técnico Comercial	19.000,00 €
ADMINISTRACIÓN	Administrativo	19.000,00 €
OFICINA TECNICA	Tecnico Eficiencia	22.000,00 €
	Técnicos mantenimiento	19.000,00 €
	Limpiadores	18.000,00 €
	Jardinero	19.000,00 €

Tabla 28 Salarios

Los costes totales del personal en plantilla durante el primer año de forma mensual quedan representados en la siguiente tabla. Además, se hace una previsión del coste de personal durante los tres primeros ejercicios.

COSTES PERSONAL AÑO 1									
MES	DIRECTOR	RESPONSABLE MARKETING Y AREA COMERCIAL	TÉCNICO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO EFICIENCIA	TÉCNICO MANTENIMIENTO	LIMPIADORES	JARDINERO	COSTES PERSONAL
MES 1	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 2	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 3	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	0,00 €	15.166,67 €
MES 4	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 5	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 6	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 7	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 8	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 9	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €
MES 10	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €
MES 11	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €
MES 12	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €

Tabla 29 Previsión costes de personal año 1

COSTES PERSONAL TOTAL									
AÑO	DIRECTOR	RESPONSABLE MARKETING	TÉCNICO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO EFICIENCIA	TÉCNICO MANTENIMIENTO	LIMPIADORES	JARDINERO	COSTES PERSONAL
AÑO 1	25.000,00 €	22.000,00 €	38.000,00 €	19.000,00 €	18.333,33 €	19.000,00 €	21.000,00 €	14.250,00 €	176.583,33 €
AÑO 2	25.000,00 €	22.000,00 €	38.000,00 €	19.000,00 €	22.000,00 €	57.000,00 €	69.000,00 €	19.000,00 €	271.000,00 €
AÑO 3	25.000,00 €	22.000,00 €	38.000,00 €	19.000,00 €	22.000,00 €	110.833,33 €	118.500,00 €	36.416,67 €	391.750,00 €
TOTAL	75.000,00 €	66.000,00 €	114.000,00 €	57.000,00 €	62.333,33 €	186.833,33 €	208.500,00 €	69.666,67 €	839.333,33 €

Tabla 30 Previsión de costes personal en 3 años

- Subcontratas. Son los costes asociados a las revisiones pasadas por cada una de las subcontratas necesarias. Se establecen los costes en función de las necesidades de servicios y del precio medio que ofrecen estas por realizar los servicios.

TABLA DE PRECIOS		
TIPO	PRECIO	
PCI	800	€/(año*contrato)
ASCENSORES	1200	€/(año*contrato)
SOCORRISTA	2000	€/(año*contrato)

Tabla 31 Precio de subcontratas

Con estos precios ofrecidos y la previsión de servicios se obtiene los costes asociados a subcontratas durante cada uno de los meses del primer año y de forma posterior durante los tres primeros ejercicios.

COSTES SUBCONTRATAS AÑO 1	
MES	SUBCONTRATAS
MES 1	0,00 €
MES 2	0,00 €
MES 3	166,67 €
MES 4	1.500,00 €
MES 5	1.666,67 €
MES 6	1.833,33 €
MES 7	1.833,33 €
MES 8	1.833,33 €
MES 9	2.166,67 €
MES 10	2.166,67 €
MES 11	3.500,00 €
MES 12	3.833,33 €

Tabla 32 Previsión costes de subcontratas año 1

COSTES SUBCONTRATA TOTAL	
AÑO	SUBCONTRATAS
AÑO1	20.500,00 €
AÑO 2	86.500,00 €
AÑO 3	167.666,67 €
TOTAL	274.666,67 €

Tabla 33 Costes subcontratas

- Materiales. Son los costes asociados a los materiales necesario tanto para el mantenimiento como para las reparaciones dentro de los servicios auxiliares. Se ha establecido un precio medio mensual por servicio de 50 €.

COSTES MATERIALES AÑO 1	
MES	MATERIALES
MES 1	0,00 €
MES 2	0,00 €
MES 3	150,00 €
MES 4	300,00 €
MES 5	450,00 €
MES 6	550,00 €
MES 7	550,00 €
MES 8	550,00 €
MES 9	800,00 €
MES 10	850,00 €
MES 11	1.000,00 €
MES 12	1.250,00 €

Tabla 34 Previsión costes de materiales año 1

COSTES MATERIALES TOTAL	
AÑO	MATERIALES
AÑO1	6.450,00 €
AÑO 2	25.250,00 €
AÑO 3	45.550,00 €
TOTAL	77.250,00 €

Tabla 35 Previsión costes materiales en 3 años

- Flota de vehículos. Es el coste del alquiler de vehículos con el cual el personal se desplaza hacia cada uno de los contratos. Se llegará a un acuerdo comercial con un renting de vehículos con el que se pacta una tarifa de 250 € mensuales por vehículo.

COSTES VEHICULOS	
AÑO	VEHICULOS
MES 1	0,00 €
MES 2	0,00 €
MES 3	200,00 €
MES 4	400,00 €
MES 5	500,00 €
MES 6	700,00 €
MES 7	700,00 €
MES 8	700,00 €
MES 9	1.000,00 €
MES 10	1.100,00 €
MES 11	1.200,00 €
MES 12	1.500,00 €

Tabla 36 Previsión costes de alquiler año 1

COSTES VEHICULOS TOTAL	
AÑO	ALQUILER VEHICULOS
AÑO 1	8.000,00 €
AÑO 2	30.000,00 €
AÑO 3	54.400,00 €
TOTAL	92.400,00 €

Tabla 37 Previsión de costes alquiler vehículos en 3 años

En las siguientes tablas se presentan los gastos variables que forman el contrato el primer año representado por meses y de forma posterior durante los primeros tres años de actividad.

COSTES VARIABLES AÑO 1					
MES	COSTES PERSONAL	COSTES SUBCONTRATA	COSTES MATERIAL	COSTES VEHICULOS	COSTES VARIABLES
MES 1	8.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 2	8.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 3	15.166,67 €	166,67 €	150,00 €	200,00 €	15.683,33 €
MES 4	16.750,00 €	1.500,00 €	300,00 €	400,00 €	18.950,00 €
MES 5	16.750,00 €	1.666,67 €	450,00 €	500,00 €	19.366,67 €
MES 6	16.750,00 €	1.833,33 €	550,00 €	700,00 €	19.833,33 €
MES 7	16.750,00 €	1.833,33 €	550,00 €	700,00 €	19.833,33 €
MES 8	16.750,00 €	1.833,33 €	550,00 €	700,00 €	19.833,33 €
MES 9	18.250,00 €	2.166,67 €	800,00 €	1.000,00 €	22.216,67 €
MES 10	18.250,00 €	2.166,67 €	850,00 €	1.100,00 €	22.366,67 €
MES 11	18.250,00 €	3.500,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	23.950,00 €
MES 12	18.250,00 €	3.833,33 €	1.250,00 €	1.500,00 €	24.833,33 €

Tabla 38 Previsión costes variables año 1

COSTES VARIABLES					
AÑO	COSTES PERSONAL	COSTES SUBCONTRATA	COSTES MATERIAL	COSTES VEHICULOS	COSTES VARIABLES
AÑO 1	176.583,33 €	20.500,00 €	6.450,00 €	8.000,00 €	211.533,33 €
AÑO 2	271.000,00 €	86.500,00 €	25.250,00 €	30.000,00 €	412.750,00 €
AÑO 3	391.750,00 €	167.666,67 €	45.550,00 €	54.400,00 €	659.366,67 €
TOTAL	839.333,33 €	274.666,67 €	77.250,00 €	92.400,00 €	1.283.650,00 €

Tabla 39 Previsión de costes variables en 3 años

10.4.3 AMORTIZACIONES

Los gastos asociados a la depreciación de los activos fijos de la empresa se recogen en la tabla siguiente. En ella se tienen en cuenta la página web, los equipos informáticos, la herramienta del personal y la maquinaria necesaria. Los periodos son de cinco años para la mayoría, a excepción de la página web y la maquinaria que es a diez años.

AMORTIZACION DE EQUIPOS					
EQUIPOS	CANTIDAD	COSTE UD.	COSTE	AÑOS A AMORTIZAR	AMORTIZACIÓN MENSUAL
Mobiliario	6	100,00 €	600,00 €	5	10,00 €
Maquinaria	1	10.000,00 €	10.000,00 €	10	83,33 €
Herramienta	51	50,00 €	2.550,00 €	5	42,50 €
Equipos informáticos	6	1.200,00 €	7.200,00 €	5	120,00 €
Total Inmovilizado Material					255,83 €
Aplicaciones informáticas	9	50,00 €	450,00 €	5	7,50 €
Página web	1	3.000,00 €	3.000,00 €	10	25,00 €
Total Inmovilizado Inmaterial					32,50 €
TOTAL					288,33 €

Tabla 40 Amortizaciones

La cantidad reflejada es el coste mensual repartido durante los tres primeros años de servicio asociado a la amortización.

Como conclusión al capítulo de costes se representan de manera conjunta los costes fijos y los variables observándose el impacto económico que tendrá cada uno de ellos.

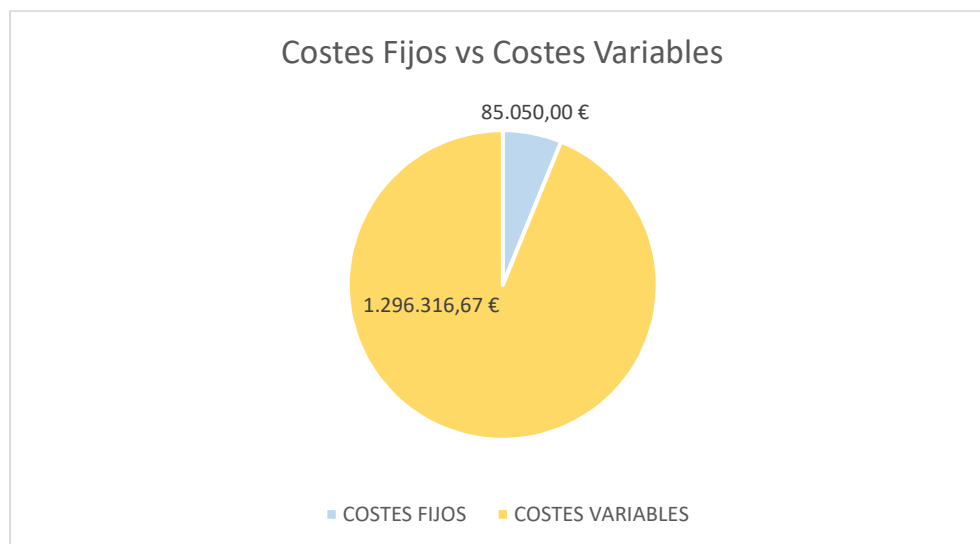


Figura 44 Costes fijos vs Costes variables

10.5 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancia es el documento que sirve para determinar el resultado económico del ejercicio de la empresa, y por lo tanto determinar si genera beneficios o pérdidas. En este proyecto se realizará la cuenta pérdidas y ganancias para los tres primeros años.

La cuenta de pérdidas y ganancias es informativa y ayudará a identificar si la empresa es rentable o no, y de no serlo permite identificar cuáles son las causas de este resultado. A continuación, se detallará cada uno de los conceptos que compone la cuenta de pérdidas y ganancias.

- **Ingresos Totales.** Es el importe neto facturado por la prestación de los servicios. En este caso la vía de ingreso es únicamente la prestación de servicios tanto integrales como auxiliares a cada uno de los clientes.
- **Gastos Variables.** Están compuestos por todos los anteriormente definidos. Aquí se tiene en cuenta el coste asociado a los salarios, subcontratas, materiales y alquiler de la flota de vehículos.

La diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Variables dan el Margen Bruto de la empresa.

$$\text{Margen Bruto} = \text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Variables}$$

El siguiente concepto a tener en cuenta para seguir construyendo la cuenta de pérdidas y ganancias son:

- **Gastos Fijos.** Están compuestos por todos los anteriormente definidos. Aquí se tiene en cuenta el coste asociado a marketing y alquiler de oficinas.

La diferencia entre el Margen Bruto y estos gastos fijos proporciona el EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization). El EBITDA es el beneficio de la explotación antes de restar los intereses de la deuda contraída, los impuestos propios del negocio, las depreciaciones y las amortizaciones de inversiones que se hayan realizado.

$$\text{EBITDA} = \text{Margen Bruto} - \text{Gastos Fijos}$$

Una vez obtenido el EBITDA hay que tener en consideración las Amortizaciones del proyecto para calcular el EBIT.

- **Amortizaciones.** Es el coste económico que supone para la empresa la depreciación del inmovilizado conforma el patrimonio. Están compuestas por todos los aspectos anteriormente definidos. En este proyecto destacan la página web, los equipos informáticos, la maquinaria y la herramienta.

Restando las Amortizaciones al EBITA se obtiene el EBIT.

$$EBIT = EBITDA - Amortización$$

A continuación, hay que tener en cuenta los Gastos Financieros.

- Gastos Financieros. Son los gastos asociados a las inversiones financieras realizadas para poder poner en marcha la empresa. Aquí se tiene en cuenta el préstamo solicitado.

Realizando la diferencia entre el EBIT y los gastos financieros se tiene el EBT.

$$EBT = EBIT - Gastos Financieros$$

Por último, para poder obtener el beneficio neto de la explotación hay que tener en cuenta el Impuesto de Sociedades.

- Impuesto de Sociedades. Es un tributo que pertenece al sistema tributario de España, de carácter directo y naturaleza personal. Por norma general se sitúa en torno al 25% para pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, para empresas de nueva creación puede situarse durante los dos primeros ejercicios que se obtengan resultados positivos en el 15% y así se hará.

Realizando la diferencia entre el EBT y el Impuesto de Sociedades se obtiene el Beneficio Neto

$$Beneficio Neto = EBT - Impuesto de Sociedad$$

En las siguientes tablas se representan la cuenta de pérdidas y ganancias por meses para el primero de los años y de forma anualizada para los tres primeros años de servicio.

	CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1												TOTAL AÑO 1
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
INGRESOS TOTALES	0,00 €	0,00 €	1.690,00 €	6.760,00 €	8.490,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	13.400,00 €	13.890,00 €	18.570,00 €	21.890,00 €	114.930,00 €
GASTOS VARIABLES	8.666,67 €	8.666,67 €	15.683,33 €	18.950,00 €	19.366,67 €	19.833,33 €	19.833,33 €	19.833,33 €	22.216,67 €	22.366,67 €	23.950,00 €	24.833,33 €	224.200,00 €
MARGEN BRUTO	-8.666,67 €	-8.666,67 €	-13.993,33 €	-12.190,00 €	-10.876,67 €	-9.753,33 €	-9.753,33 €	-9.753,33 €	-8.816,67 €	-8.476,67 €	-5.380,00 €	-2.943,33 €	-109.270,00 €
GASTOS FIJOS	1.375,00 €	1.375,00 €	1.450,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.850,00 €	1.900,00 €	1.900,00 €	1.900,00 €	19.650,00 €
EBITDA	-10.041,67 €	-10.041,67 €	-15.443,33 €	-13.690,00 €	-12.376,67 €	-11.353,33 €	-11.403,33 €	-11.403,33 €	-10.666,67 €	-10.376,67 €	-7.280,00 €	-4.843,33 €	-128.920,00 €
AMORTIZACION	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	5.040,00 €
EBIT	-10.461,67 €	-10.461,67 €	-15.863,33 €	-14.110,00 €	-12.796,67 €	-11.773,33 €	-11.823,33 €	-11.823,33 €	-11.086,67 €	-10.796,67 €	-7.700,00 €	-5.263,33 €	-133.960,00 €
GASTOS FINANCIEROS	2.000,00 €	666,67 €	663,02 €	659,35 €	656,66 €	651,94 €	648,20 €	644,43 €	640,64 €	636,82 €	632,98 €	629,11 €	9.129,82 €
EBT	-12.461,67 €	-11.128,34 €	-16.526,35 €	-14.769,35 €	-13.453,33 €	-12.425,27 €	-12.471,53 €	-12.467,76 €	-11.727,31 €	-11.433,49 €	-8.332,98 €	-5.892,44 €	-143.089,82 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO NETO	-12.461,67 €	-11.128,34 €	-16.526,35 €	-14.769,35 €	-13.453,33 €	-12.425,27 €	-12.471,53 €	-12.467,76 €	-11.727,31 €	-11.433,49 €	-8.332,98 €	-5.892,44 €	-143.089,82 €

Tabla 41 Cuenta de pérdidas y ganancias año 1

	CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS			
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	TOTAL
INGRESOS TOTALES	114.930,00 €	468.070,00 €	878.330,00 €	1.461.330,00 €
GASTOS VARIABLES	224.200,00 €	412.750,00 €	659.366,67 €	1.296.316,67 €
MARGEN BRUTO	-109.270,00 €	55.320,00 €	218.963,33 €	165.013,33 €
GASTOS FIJOS	19.650,00 €	26.850,00 €	38.550,00 €	85.050,00 €
EBITDA	-128.920,00 €	28.470,00 €	180.413,33 €	79.963,33 €
AMORTIZACION	5.040,00 €	5.040,00 €	5.040,00 €	15.120,00 €
EBIT	-133.960,00 €	23.430,00 €	175.373,33 €	64.843,33 €
GASTOS FINANCIEROS	9.129,82 €	7.238,04 €	6.630,39 €	22.998,25 €
EBT	-143.089,82 €	16.191,96 €	168.742,94 €	41.845,08 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	4.579,88 €	25.311,44 €	29.891,32 €
BENEFICIO NETO	-143.089,82 €	11.612,08 €	143.431,50 €	11.953,76 €

Tabla 42 Cuenta de pérdidas y ganancias de 3 años

10.6 FLUJO DE CAJA

A continuación, se representará el flujo de caja que se prevé para el primer ejercicio de forma mensualizada. Además, se mostrará de forma anualizada para los tres primeros años.

En el flujo caja se reflejan los cobros obtenidos (cobros por servicios, capital de socios y préstamos bancarios) frente a los pagos realizados (pagos de costes fijos, pagos asociados a costes variables, IVA, IS, pagos por el préstamo, intereses y el pago inicial por las inversiones).

De esta forma se puede obtener una visión mes a mes de la caja del negocio.

TESORERIA	FLUJO DE CAJA AÑO 1												AÑO 1	
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11		MES 12
COBROS	180.000,00 €	0,00 €	0,00 €	1.690,00 €	6.760,00 €	8.490,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	13.400,00 €	13.890,00 €	18.570,00 €	21.890,00 €	294.930,00 €
Ventas		0,00 €	0,00 €	1.690,00 €	6.760,00 €	8.490,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	13.400,00 €	13.890,00 €	18.570,00 €	21.890,00 €	114.930,00 €
Capital de socios	80.000,00 €													80.000,00 €
Prestamos bancarios	100.000,00 €													100.000,00 €
PAGOS	-31.121,90 €	-10.392,33 €	-10.392,33 €	-17.484,00 €	-20.800,67 €	-21.217,34 €	-21.783,99 €	-21.833,99 €	-21.834,00 €	-24.417,34 €	-24.617,33 €	-26.200,66 €	-27.082,99 €	-283.518,87 €
Pago gastos fijos		-1.375,00 €	-1.375,00 €	-1.450,00 €	-1.500,00 €	-1.500,00 €	-1.600,00 €	-1.650,00 €	-1.650,00 €	-1.850,00 €	-1.900,00 €	-1.900,00 €	-1.900,00 €	-19.650,00 €
Pago gastos variables		-8.666,67 €	-8.666,67 €	-15.683,33 €	-18.950,00 €	-19.366,67 €	-19.833,33 €	-19.833,33 €	-19.833,33 €	-22.216,67 €	-22.366,67 €	-23.950,00 €	-24.833,33 €	-224.200,00 €
IVA														-4.340,00 €
Impuesto de Sociedades		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución préstamo		-217,33 €	-218,78 €	-220,24 €	-221,71 €	-223,19 €	-224,67 €	-226,17 €	-227,68 €	-229,20 €	-230,72 €	-232,26 €	-232,81 €	-2.704,76 €
Intereses	-400,00 €	-133,33 €	-131,88 €	-130,43 €	-128,96 €	-127,48 €	-125,99 €	-124,49 €	-122,99 €	-121,47 €	-119,94 €	-118,40 €	-116,85 €	-1.902,21 €
Pago de las inversiones	-30.721,90 €													-30.721,90 €
SALDO INICIAL	0,00 €	148.878,10 €	138.485,77 €	128.093,45 €	112.299,44 €	98.258,77 €	85.531,44 €	73.827,44 €	62.073,45 €	50.319,45 €	39.302,11 €	28.574,78 €	20.944,12 €	0,00 €
SALDO FINAL	148.878,10 €	138.485,77 €	128.093,45 €	112.299,44 €	98.258,77 €	85.531,44 €	73.827,44 €	62.073,45 €	50.319,45 €	39.302,11 €	28.574,78 €	20.944,12 €	15.751,13 €	11.411,13 €

Tabla 43 Previsión flujo de caja año 1

TESORERIA	FLUJO DE CAJA EN 3 AÑOS		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COBROS	294.930,00 €	468.070,00 €	878.330,00 €
Ventas	114.930,00 €	468.070,00 €	878.330,00 €
Capital de socios	80.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Prestamos bancarios	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	-283.518,87 €	-452.030,97 €	-713.471,87 €
Pago gastos fijos	-19.650,00 €	-26.850,00 €	-38.550,00 €
Pago gastos variables	-224.200,00 €	-412.750,00 €	-659.366,67 €
IVA	-4.340,00 €	-8.224,00 €	-11.348,23 €
Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución préstamo	-2.704,76 €	-2.704,76 €	-2.704,76 €
Intereses	-1.902,21 €	-1.502,21 €	-1.502,21 €
Pago de las inversiones	-30.721,90 €	0,00 €	0,00 €
SALDO INICIAL	0,00 €	11.411,13 €	27.450,16 €
SALDO FINAL	11.411,13 €	27.450,16 €	192.308,29 €

Tabla 44 Previsión flujo de caja en 3 años

11. CONCLUSIONES

En la actualidad el Facility Management está cobrando fuerza en todos los sectores. Cada vez son más las empresas y particulares que deciden centrarse en la generación de valor a través de sus actividades principales o simplemente dejar en manos expertas y liberarse de ese tiempo y responsabilidad y optan por externalizar estos servicios.

La realización de este proyecto ha permitido ubicar el concepto de Facility Management y cuáles son las ventajas de este tipo de gestión. Además, a través de los diferentes análisis realizados se ha podido estudiar el entorno y los posibles aspectos que puedan afectar al desarrollo del negocio, observando que es un sector en auge en el que todos los servicios se encuentran muy atomizados y que a priori todas las circunstancias son favorables para plasmar el negocio.

Se ha elaborado un Business Model Canvas en el que se plasma la propuesta de valor de la empresa y se han analizado todos los aspectos que forman parte del modelo para tratar de satisfacer las necesidades de los clientes en todo momento.

Todo el desarrollo de la propuesta de valor se ha hecho en forme a un plan estratégico, un plan de marketing y un plan de operaciones en los que se han detallado los aspectos claves a tener en cuenta para poder llevar a cabo este proyecto,

Por último, se ha elaborado un plan financiero en el que se han plasmado todas las previsiones realizadas en apartados anteriores. En este puede observarse como el modelo planteado es rentable a largo plazo, durante los primeros años en la cuenta de pérdidas y ganancias no se obtienen beneficios hasta el cuarto mes del segundo año. Además, puede apreciarse que son los costes variables el condicionante de esto, durante los primeros meses en los que la previsión de ventas es baja se acumulan pérdidas.

Para poder hacer frente a estos comienzos se ha determinado que es necesario recurrir a financiación externa con la cual puede observarse a través del flujo de caja, como a partir de ese tercer mes del segundo año el saldo de caja comienza a aumentar llegando a obtener 193.058,29 €.

Podemos concluir por tanto que es un modelo de negocio en el que existe una gran posibilidad de éxito si se siguen todos los puntos que se han ido detallando a lo largo del proyecto.

ANEXO 1. TABLAS ANALISIS FINANCIERO

En este anexo se incluyen todas las tablas utilizadas que se han tenido que elaborar para poder realizar el análisis financiero. Primeramente, se exponen cada una de ellas por meses durante los tres primeros años y luego a modo de resumen en una única tabla se representan los tres primeros ejercicios.

PREVISIÓN INGRESOS AÑO 1							
MES	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIO BÁSICO MANTENIMIENTO	SERVICIO PLUS MANTENIMIENTO	SERVICIO PREMIUM MANTENIMIENTO	LIMPIEZAS A DOMICILIO	REPARACIONES	INGRESOS MENSUALES
MES 1	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MES 2	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MES 3	490,00 €	1.100,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100,00 €	1.690,00 €
MES 4	980,00 €	1.100,00 €	0,00 €	4.500,00 €	80,00 €	100,00 €	6.760,00 €
MES 5	980,00 €	1.100,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	8.490,00 €
MES 6	1.470,00 €	2.200,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	10.080,00 €
MES 7	1.470,00 €	2.200,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	10.080,00 €
MES 8	1.470,00 €	2.200,00 €	1.550,00 €	4.500,00 €	160,00 €	200,00 €	10.080,00 €
MES 9	1.960,00 €	3.300,00 €	3.100,00 €	4.500,00 €	240,00 €	300,00 €	13.400,00 €
MES 10	2.450,00 €	3.300,00 €	3.100,00 €	4.500,00 €	240,00 €	300,00 €	13.890,00 €
MES 11	2.450,00 €	3.300,00 €	3.100,00 €	9.000,00 €	320,00 €	400,00 €	18.570,00 €
MES 12	2.940,00 €	4.400,00 €	4.650,00 €	9.000,00 €	400,00 €	500,00 €	21.890,00 €

PREVISIÓN INGRESOS AÑO 2							
MES	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIO BÁSICO MANTENIMIENTO	SERVICIO PLUS MANTENIMIENTO	SERVICIO PREMIUM MANTENIMIENTO	LIMPIEZAS A DOMICILIO	REPARACIONES	INGRESOS MENSUALES
MES 1	2.940,00 €	4.400,00 €	6.200,00 €	9.000,00 €	480,00 €	500,00 €	23.520,00 €
MES 2	2.940,00 €	5.500,00 €	6.200,00 €	9.000,00 €	480,00 €	600,00 €	24.720,00 €
MES 3	3.430,00 €	5.500,00 €	6.200,00 €	13.500,00 €	560,00 €	600,00 €	29.790,00 €
MES 4	3.430,00 €	5.500,00 €	7.750,00 €	13.500,00 €	640,00 €	700,00 €	31.520,00 €
MES 5	3.920,00 €	6.600,00 €	7.750,00 €	18.000,00 €	720,00 €	800,00 €	37.790,00 €
MES 6	3.920,00 €	6.600,00 €	7.750,00 €	18.000,00 €	720,00 €	800,00 €	37.790,00 €
MES 7	3.920,00 €	6.600,00 €	9.300,00 €	18.000,00 €	800,00 €	800,00 €	39.420,00 €
MES 8	3.920,00 €	7.700,00 €	9.300,00 €	18.000,00 €	800,00 €	900,00 €	40.620,00 €
MES 9	4.410,00 €	7.700,00 €	10.850,00 €	22.500,00 €	960,00 €	1.000,00 €	47.420,00 €
MES 10	4.900,00 €	7.700,00 €	10.850,00 €	22.500,00 €	960,00 €	1.000,00 €	47.910,00 €
MES 11	5.390,00 €	7.700,00 €	12.400,00 €	22.500,00 €	1.040,00 €	1.000,00 €	50.030,00 €
MES 12	5.390,00 €	8.800,00 €	13.950,00 €	27.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	57.540,00 €

PREVISIÓN INGRESOS AÑO 3							
MES	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIO BÁSICO MANTENIMIENTO	SERVICIO PLUS MANTENIMIENTO	SERVICIO PREMIUM MANTENIMIENTO	LIMPIEZAS A DOMICILIO	REPARACIONES	INGRESOS MENSUALES
MES 1	5.390,00 €	8.800,00 €	15.500,00 €	27.000,00 €	1.280,00 €	1.200,00 €	59.170,00 €
MES 2	5.390,00 €	8.800,00 €	15.500,00 €	27.000,00 €	1.280,00 €	1.200,00 €	59.170,00 €
MES 3	5.880,00 €	8.800,00 €	15.500,00 €	27.000,00 €	1.280,00 €	1.200,00 €	59.660,00 €
MES 4	5.880,00 €	9.900,00 €	17.050,00 €	31.500,00 €	1.440,00 €	1.300,00 €	67.070,00 €
MES 5	5.880,00 €	9.900,00 €	17.050,00 €	36.000,00 €	1.520,00 €	1.400,00 €	71.750,00 €
MES 6	6.370,00 €	9.900,00 €	18.600,00 €	31.500,00 €	1.520,00 €	1.400,00 €	69.290,00 €
MES 7	6.370,00 €	9.900,00 €	18.600,00 €	36.000,00 €	1.600,00 €	1.400,00 €	73.870,00 €
MES 8	6.370,00 €	11.000,00 €	18.600,00 €	36.000,00 €	1.600,00 €	1.500,00 €	75.070,00 €
MES 9	6.860,00 €	11.000,00 €	20.150,00 €	40.500,00 €	1.760,00 €	1.600,00 €	81.870,00 €
MES 10	6.860,00 €	11.000,00 €	20.150,00 €	40.500,00 €	1.760,00 €	1.600,00 €	81.870,00 €
MES 11	7.350,00 €	12.100,00 €	21.700,00 €	45.000,00 €	1.920,00 €	1.700,00 €	89.770,00 €
MES 12	7.350,00 €	12.100,00 €	21.700,00 €	45.000,00 €	1.920,00 €	1.700,00 €	89.770,00 €

PREVISIÓN INGRESOS TOTALES							
AÑO	SERVICIOS LIMPIEZA	SERVICIO BÁSICO MANTENIMIENTO	SERVICIO PLUS MANTENIMIENTO	SERVICIO PREMIUM MANTENIMIENTO	LIMPIEZAS A DOMICILIO	REPARACIONES	INGRESOS ANUALES
AÑO 1	16.660,00 €	24.200,00 €	20.150,00 €	49.500,00 €	1.920,00 €	2.500,00 €	114.930,00 €
AÑO 2	48.510,00 €	80.300,00 €	108.500,00 €	211.500,00 €	9.360,00 €	9.900,00 €	468.070,00 €
AÑO 3	75.950,00 €	123.200,00 €	220.100,00 €	423.000,00 €	18.880,00 €	17.200,00 €	878.330,00 €
TOTAL	141.120,00 €	227.700,00 €	348.750,00 €	684.000,00 €	30.160,00 €	29.600,00 €	1.461.330,00 €

COSTES MARKETING AÑO 1						
MES	IMPRESIÓN DE FLYERS	ANUNCIOS EN RADIO	ANUNCIOS EN INTERNET	ANUNCIO TV LOCAL	ANUNCIO VALLAS PUBLICITARIAS	COSTES MARKETING MENSUAL
MES 1	75,00 €	200,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	375,00 €
MES 2	75,00 €	200,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	375,00 €
MES 3	50,00 €	300,00 €	100,00 €	0,00 €	0,00 €	450,00 €
MES 4	50,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €
MES 5	50,00 €	300,00 €	150,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €
MES 6	50,00 €	400,00 €	150,00 €	0,00 €	0,00 €	600,00 €
MES 7	50,00 €	400,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €
MES 8	50,00 €	400,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €	650,00 €
MES 9	50,00 €	600,00 €	200,00 €	0,00 €	0,00 €	850,00 €
MES 10	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
MES 11	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
MES 12	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €

COSTES MARKETING AÑO 2						
MES	IMPRESIÓN DE FLYERS	ANUNCIOS EN RADIO	ANUNCIOS EN INTERNET	ANUNCIO TV LOCAL	ANUNCIO VALLAS PUBLICITARIAS	COSTES MARKETING MENSUAL
MES 1	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
MES 2	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
MES 3	50,00 €	600,00 €	250,00 €	0,00 €	0,00 €	900,00 €
MES 4	50,00 €	600,00 €	300,00 €	0,00 €	0,00 €	950,00 €
MES 5	50,00 €	600,00 €	300,00 €	0,00 €	0,00 €	950,00 €
MES 6	50,00 €	600,00 €	300,00 €	0,00 €	0,00 €	950,00 €
MES 7	50,00 €	600,00 €	300,00 €	600,00 €	0,00 €	1.550,00 €
MES 8	50,00 €	600,00 €	300,00 €	600,00 €	0,00 €	1.550,00 €
MES 9	50,00 €	600,00 €	300,00 €	600,00 €	0,00 €	1.550,00 €
MES 10	50,00 €	600,00 €	300,00 €	600,00 €	0,00 €	1.550,00 €
MES 11	50,00 €	600,00 €	300,00 €	600,00 €	0,00 €	1.550,00 €
MES 12	50,00 €	600,00 €	300,00 €	600,00 €	0,00 €	1.550,00 €

COSTES MARKETING AÑO 3						
MES	IMPRESIÓN DE FLYERS	ANUNCIOS EN RADIO	ANUNCIOS EN INTERNET	ANUNCIO TV LOCAL	ANUNCIO VALLAS PUBLICITARIAS	COSTES MARKETING Y PUBLICIDAD
MES 1	50,00 €	700,00 €	300,00 €	800,00 €	0,00 €	1.850,00 €
MES 2	50,00 €	700,00 €	300,00 €	800,00 €	0,00 €	1.850,00 €
MES 3	50,00 €	700,00 €	350,00 €	800,00 €	0,00 €	1.900,00 €
MES 4	50,00 €	700,00 €	350,00 €	800,00 €	0,00 €	1.900,00 €
MES 5	50,00 €	700,00 €	350,00 €	800,00 €	0,00 €	1.900,00 €
MES 6	50,00 €	700,00 €	400,00 €	800,00 €	500,00 €	2.450,00 €
MES 7	50,00 €	700,00 €	400,00 €	800,00 €	500,00 €	2.450,00 €
MES 8	50,00 €	700,00 €	400,00 €	800,00 €	500,00 €	2.450,00 €
MES 9	50,00 €	700,00 €	400,00 €	800,00 €	500,00 €	2.450,00 €
MES 10	50,00 €	700,00 €	400,00 €	800,00 €	500,00 €	2.450,00 €
MES 11	50,00 €	700,00 €	400,00 €	800,00 €	500,00 €	2.450,00 €
MES 12	50,00 €	700,00 €	400,00 €	800,00 €	500,00 €	2.450,00 €

COSTES MARKETING TOTAL						
AÑO	IMPRESIÓN DE FLYERS	ANUNCIOS EN RADIO	ANUNCIOS EN INTERNET	ANUNCIO TV LOCAL	ANUNCIO VALLAS PUBLICITARIAS	COSTES MARKETING
AÑO 1	650,00 €	4.900,00 €	2.100,00 €	0,00 €	0,00 €	7.650,00 €
AÑO 2	600,00 €	7.200,00 €	3.450,00 €	3.600,00 €	0,00 €	14.850,00 €
AÑO 3	600,00 €	8.400,00 €	4.450,00 €	9.600,00 €	3.500,00 €	26.550,00 €
TOTAL	1.850,00 €	20.500,00 €	10.000,00 €	13.200,00 €	3.500,00 €	49.050,00 €

COSTES PERSONAL AÑO 1									
MES	DIRECTOR	RESPONSABLE MARKETING Y AREA	TÉCNICO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO EFICIENCIA	TÉCNICO MANTENIMIENTO	LIMPIADORES	JARDINERO	COSTES PERSONAL
MES 1	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 2	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 3	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	0,00 €	15.166,67 €
MES 4	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 5	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 6	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 7	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 8	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.500,00 €	1.583,33 €	16.750,00 €
MES 9	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €
MES 10	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €
MES 11	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €
MES 12	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	3.000,00 €	1.583,33 €	18.250,00 €

COSTES PERSONAL AÑO 2									
MES	DIRECTOR	RESPONSABLE MARKETING Y AREA	TÉCNICO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO EFICIENCIA	TÉCNICO MANTENIMIENTO	LIMPIADORES	JARDINERO	COSTES PERSONAL
MES 1	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	4.500,00 €	1.583,33 €	19.750,00 €
MES 2	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	4.500,00 €	1.583,33 €	19.750,00 €
MES 3	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	4.500,00 €	1.583,33 €	19.750,00 €
MES 4	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	4.500,00 €	1.583,33 €	19.750,00 €
MES 5	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	4.750,00 €	4.500,00 €	1.583,33 €	21.333,33 €
MES 6	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	4.750,00 €	6.000,00 €	1.583,33 €	22.833,33 €
MES 7	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	4.750,00 €	6.000,00 €	1.583,33 €	22.833,33 €
MES 8	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	4.750,00 €	6.000,00 €	1.583,33 €	22.833,33 €
MES 9	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	6.333,33 €	6.000,00 €	1.583,33 €	24.416,67 €
MES 10	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	6.333,33 €	7.500,00 €	1.583,33 €	25.916,67 €
MES 11	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	6.333,33 €	7.500,00 €	1.583,33 €	25.916,67 €
MES 12	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	6.333,33 €	7.500,00 €	1.583,33 €	25.916,67 €

COSTES PERSONAL AÑO 3									
MES	DIRECTOR	RESPONSABLE MARKETING Y AREA	TÉCNICO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO EFICIENCIA	TÉCNICO MANTENIMIENTO	LIMPIADORES	JARDINERO	COSTES PERSONAL
MES 1	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	7.916,67 €	7.500,00 €	1.583,33 €	27.500,00 €
MES 2	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	7.916,67 €	9.000,00 €	3.166,67 €	30.583,33 €
MES 3	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	7.916,67 €	9.000,00 €	3.166,67 €	30.583,33 €
MES 4	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	7.916,67 €	9.000,00 €	3.166,67 €	30.583,33 €
MES 5	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	9.500,00 €	9.000,00 €	3.166,67 €	32.166,67 €
MES 6	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	9.500,00 €	9.000,00 €	3.166,67 €	32.166,67 €
MES 7	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	9.500,00 €	10.500,00 €	3.166,67 €	33.666,67 €
MES 8	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	9.500,00 €	10.500,00 €	3.166,67 €	33.666,67 €
MES 9	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	9.500,00 €	10.500,00 €	3.166,67 €	33.666,67 €
MES 10	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	9.500,00 €	10.500,00 €	3.166,67 €	33.666,67 €
MES 11	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	11.083,33 €	12.000,00 €	3.166,67 €	36.750,00 €
MES 12	2.083,33 €	1.833,33 €	3.166,67 €	1.583,33 €	1.833,33 €	11.083,33 €	12.000,00 €	3.166,67 €	36.750,00 €

COSTES PERSONAL TOTAL									
AÑO	DIRECTOR	RESPONSABLE MARKETING	TÉCNICO COMERCIAL	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO EFICIENCIA	TÉCNICO MANTENIMIENTO	LIMPIADORES	JARDINERO	COSTES PERSONAL
AÑO 1	25.000,00 €	22.000,00 €	38.000,00 €	19.000,00 €	18.333,33 €	31.666,67 €	21.000,00 €	14.250,00 €	189.250,00 €
AÑO 2	25.000,00 €	22.000,00 €	38.000,00 €	19.000,00 €	22.000,00 €	57.000,00 €	69.000,00 €	19.000,00 €	271.000,00 €
AÑO 3	25.000,00 €	22.000,00 €	38.000,00 €	19.000,00 €	22.000,00 €	110.833,33 €	118.500,00 €	36.416,67 €	391.750,00 €
TOTAL	75.000,00 €	66.000,00 €	114.000,00 €	57.000,00 €	62.333,33 €	199.500,00 €	208.500,00 €	69.666,67 €	852.000,00 €

COSTES SUBCONTRATAS AÑO 1	
MES	SUBCONTRATAS
MES 1	0,00 €
MES 2	0,00 €
MES 3	166,67 €
MES 4	1.500,00 €
MES 5	1.666,67 €
MES 6	1.833,33 €
MES 7	1.833,33 €
MES 8	1.833,33 €
MES 9	2.166,67 €
MES 10	2.166,67 €
MES 11	3.500,00 €
MES 12	3.833,33 €

COSTES SUBCONTRATAS AÑO 2	
MES	SUBCONTRATAS
MES 1	4.000,00 €
MES 2	4.166,67 €
MES 3	5.500,00 €
MES 4	5.666,67 €
MES 5	7.166,67 €
MES 6	7.166,67 €
MES 7	7.333,33 €
MES 8	7.500,00 €
MES 9	9.000,00 €
MES 10	9.000,00 €
MES 11	9.166,67 €
MES 12	10.833,33 €

COSTES SUBCONTRATAS AÑO 3	
MES	SUBCONTRATAS
MES 1	11.000,00 €
MES 2	11.000,00 €
MES 3	11.000,00 €
MES 4	12.666,67 €
MES 5	14.000,00 €
MES 6	12.833,33 €
MES 7	14.166,67 €
MES 8	14.333,33 €
MES 9	15.833,33 €
MES 10	15.833,33 €
MES 11	17.500,00 €
MES 12	17.500,00 €

COSTES SUBCONTRATA TOTAL	
AÑO	SUBCONTRATAS
AÑO 1	20.500,00 €
AÑO 2	86.500,00 €
AÑO 3	167.666,67 €
TOTAL	274.666,67 €

COSTES MATERIALES AÑO 1	
MES	MATERIALES
MES 1	0,00 €
MES 2	0,00 €
MES 3	150,00 €
MES 4	300,00 €
MES 5	450,00 €
MES 6	550,00 €
MES 7	550,00 €
MES 8	550,00 €
MES 9	800,00 €
MES 10	850,00 €
MES 11	1.000,00 €
MES 12	1.250,00 €

COSTES MATERIALES AÑO 2	
MES	MATERIALES
MES 1	1.350,00 €
MES 2	1.450,00 €
MES 3	1.600,00 €
MES 4	1.750,00 €
MES 5	2.000,00 €
MES 6	2.000,00 €
MES 7	2.100,00 €
MES 8	2.200,00 €
MES 9	2.500,00 €
MES 10	2.550,00 €
MES 11	2.700,00 €
MES 12	3.050,00 €

COSTES MATERIALES AÑO 3	
MES	MATERIALES
MES 1	3.150,00 €
MES 2	3.150,00 €
MES 3	3.200,00 €
MES 4	3.500,00 €
MES 5	3.650,00 €
MES 6	3.700,00 €
MES 7	3.800,00 €
MES 8	3.900,00 €
MES 9	4.200,00 €
MES 10	4.200,00 €
MES 11	4.550,00 €
MES 12	4.550,00 €

COSTES MATERIALES TOTAL	
AÑO	MATERIALES
AÑO1	6.450,00 €
AÑO 2	25.250,00 €
AÑO 3	45.550,00 €
TOTAL	77.250,00 €

COSTES ALQUILER AÑO 1	
MES	ALQUILER
MES 1	1.000,00 €
MES 2	1.000,00 €
MES 3	1.000,00 €
MES 4	1.000,00 €
MES 5	1.000,00 €
MES 6	1.000,00 €
MES 7	1.000,00 €
MES 8	1.000,00 €
MES 9	1.000,00 €
MES 10	1.000,00 €
MES 11	1.000,00 €
MES 12	1.000,00 €

COSTES ALQUILER AÑO 2	
MES	ALQUILER
MES 1	1.000,00 €
MES 2	1.000,00 €
MES 3	1.000,00 €
MES 4	1.000,00 €
MES 5	1.000,00 €
MES 6	1.000,00 €
MES 7	1.000,00 €
MES 8	1.000,00 €
MES 9	1.000,00 €
MES 10	1.000,00 €
MES 11	1.000,00 €
MES 12	1.000,00 €

COSTES ALQUILER AÑO 3	
MES	MATERIALES
MES 1	1.000,00 €
MES 2	1.000,00 €
MES 3	1.000,00 €
MES 4	1.000,00 €
MES 5	1.000,00 €
MES 6	1.000,00 €
MES 7	1.000,00 €
MES 8	1.000,00 €
MES 9	1.000,00 €
MES 10	1.000,00 €
MES 11	1.000,00 €
MES 12	1.000,00 €

COSTES ALQUILER TOTAL	
AÑO	ALQUILER
AÑO1	12.000,00 €
AÑO 2	12.000,00 €
AÑO 3	12.000,00 €
TOTAL	36.000,00 €

COSTES VEHICULOS AÑO 1		COSTES VEHICULOS AÑO 2		COSTES VEHICULOS AÑO 3	
AÑO	VEHICULOS	AÑO	VEHICULOS	AÑO	VEHICULOS
MES 1	0,00 €	MES 1	1.800,00 €	MES 1	3.600,00 €
MES 2	0,00 €	MES 2	1.900,00 €	MES 2	3.800,00 €
MES 3	200,00 €	MES 3	1.900,00 €	MES 3	3.900,00 €
MES 4	400,00 €	MES 4	2.000,00 €	MES 4	4.100,00 €
MES 5	500,00 €	MES 5	2.100,00 €	MES 5	4.300,00 €
MES 6	700,00 €	MES 6	2.400,00 €	MES 6	4.500,00 €
MES 7	700,00 €	MES 7	2.400,00 €	MES 7	4.800,00 €
MES 8	700,00 €	MES 8	2.700,00 €	MES 8	4.900,00 €
MES 9	1.000,00 €	MES 9	2.900,00 €	MES 9	5.000,00 €
MES 10	1.100,00 €	MES 10	3.200,00 €	MES 10	4.900,00 €
MES 11	1.200,00 €	MES 11	3.300,00 €	MES 11	5.300,00 €
MES 12	1.500,00 €	MES 12	3.400,00 €	MES 12	5.300,00 €

COSTES VEHICULOS TOTAL	
AÑO	ALQUILER VEHICULOS
AÑO1	8.000,00 €
AÑO 2	30.000,00 €
AÑO 3	54.400,00 €
TOTAL	92.400,00 €

COSTES FIJOS AÑO 1			
MES	COSTES MARKETING	COSTES ALQUILER	COSTES FIJOS
MES 1	375,00 €	1.000,00 €	1.375,00 €
MES 2	375,00 €	1.000,00 €	1.375,00 €
MES 3	450,00 €	1.000,00 €	1.450,00 €
MES 4	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €
MES 5	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €
MES 6	600,00 €	1.000,00 €	1.600,00 €
MES 7	650,00 €	1.000,00 €	1.650,00 €
MES 8	650,00 €	1.000,00 €	1.650,00 €
MES 9	850,00 €	1.000,00 €	1.850,00 €
MES 10	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €
MES 11	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €
MES 12	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €

COSTES FIJOS AÑO 2			
MES	COSTES MARKETING	COSTES ALQUILER	COSTES FIJOS
MES 1	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €
MES 2	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €
MES 3	900,00 €	1.000,00 €	1.900,00 €
MES 4	950,00 €	1.000,00 €	1.950,00 €
MES 5	950,00 €	1.000,00 €	1.950,00 €
MES 6	950,00 €	1.000,00 €	1.950,00 €
MES 7	1.550,00 €	1.000,00 €	2.550,00 €
MES 8	1.550,00 €	1.000,00 €	2.550,00 €
MES 9	1.550,00 €	1.000,00 €	2.550,00 €
MES 10	1.550,00 €	1.000,00 €	2.550,00 €
MES 11	1.550,00 €	1.000,00 €	2.550,00 €
MES 12	1.550,00 €	1.000,00 €	2.550,00 €

COSTES FIJOS AÑO 3			
MES	COSTES MARKETING	COSTES ALQUILER	COSTES FIJOS
MES 1	1.850,00 €	1.000,00 €	2.850,00 €
MES 2	1.850,00 €	1.000,00 €	2.850,00 €
MES 3	1.900,00 €	1.000,00 €	2.900,00 €
MES 4	1.900,00 €	1.000,00 €	2.900,00 €
MES 5	1.900,00 €	1.000,00 €	2.900,00 €
MES 6	2.450,00 €	1.000,00 €	3.450,00 €
MES 7	2.450,00 €	1.000,00 €	3.450,00 €
MES 8	2.450,00 €	1.000,00 €	3.450,00 €
MES 9	2.450,00 €	1.000,00 €	3.450,00 €
MES 10	2.450,00 €	1.000,00 €	3.450,00 €
MES 11	2.450,00 €	1.000,00 €	3.450,00 €
MES 12	2.450,00 €	1.000,00 €	3.450,00 €

COSTES FIJOS TOTALES			
AÑO	COSTES MARKETING	COSTES ALQUILER	COSTES FIJOS
AÑO 1	7.650,00 €	12.000,00 €	19.650,00 €
AÑO 2	14.850,00 €	12.000,00 €	26.850,00 €
AÑO 3	26.550,00 €	12.000,00 €	38.550,00 €
TOTAL	49.050,00 €	36.000,00 €	85.050,00 €

COSTES VARIABLES AÑO 1					
MES	COSTES PERSONAL	COSTES SUBCONTRATA	COSTES MATERIAL	COSTES VEHICULOS	COSTES VARIABLES
MES 1	8.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 2	8.666,67 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.666,67 €
MES 3	15.166,67 €	166,67 €	150,00 €	200,00 €	15.683,33 €
MES 4	16.750,00 €	1.500,00 €	300,00 €	400,00 €	18.950,00 €
MES 5	16.750,00 €	1.666,67 €	450,00 €	500,00 €	19.366,67 €
MES 6	16.750,00 €	1.833,33 €	550,00 €	700,00 €	19.833,33 €
MES 7	16.750,00 €	1.833,33 €	550,00 €	700,00 €	19.833,33 €
MES 8	16.750,00 €	1.833,33 €	550,00 €	700,00 €	19.833,33 €
MES 9	18.250,00 €	2.166,67 €	800,00 €	1.000,00 €	22.216,67 €
MES 10	18.250,00 €	2.166,67 €	850,00 €	1.100,00 €	22.366,67 €
MES 11	18.250,00 €	3.500,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	23.950,00 €
MES 12	18.250,00 €	3.833,33 €	1.250,00 €	1.500,00 €	24.833,33 €

COSTES VARIABLES AÑO 2					
MES	COSTES PERSONAL	COSTES SUBCONTRATA	COSTES MATERIAL	COSTES VEHICULOS	COSTES VARIABLES
MES 1	19.750,00 €	4.000,00 €	1.350,00 €	1.800,00 €	26.900,00 €
MES 2	19.750,00 €	4.166,67 €	1.450,00 €	1.900,00 €	27.266,67 €
MES 3	19.750,00 €	5.500,00 €	1.600,00 €	1.900,00 €	28.750,00 €
MES 4	19.750,00 €	5.666,67 €	1.750,00 €	2.000,00 €	29.166,67 €
MES 5	21.333,33 €	7.166,67 €	2.000,00 €	2.100,00 €	32.600,00 €
MES 6	22.833,33 €	7.166,67 €	2.000,00 €	2.400,00 €	34.400,00 €
MES 7	22.833,33 €	7.333,33 €	2.100,00 €	2.400,00 €	34.666,67 €
MES 8	22.833,33 €	7.500,00 €	2.200,00 €	2.700,00 €	35.233,33 €
MES 9	24.416,67 €	9.000,00 €	2.500,00 €	2.900,00 €	38.816,67 €
MES 10	25.916,67 €	9.000,00 €	2.550,00 €	3.200,00 €	40.666,67 €
MES 11	25.916,67 €	9.166,67 €	2.700,00 €	3.300,00 €	41.083,33 €
MES 12	25.916,67 €	10.833,33 €	3.050,00 €	3.400,00 €	43.200,00 €

COSTES VARIABLES AÑO 3					
MES	COSTES PERSONAL	COSTES SUBCONTRATA	COSTES MATERIAL	COSTES VEHICULOS	COSTES VARIABLES
MES 1	27.500,00 €	11.000,00 €	3.150,00 €	3.600,00 €	45.250,00 €
MES 2	30.583,33 €	11.000,00 €	3.150,00 €	3.800,00 €	48.533,33 €
MES 3	30.583,33 €	11.000,00 €	3.200,00 €	3.900,00 €	48.683,33 €
MES 4	30.583,33 €	12.666,67 €	3.500,00 €	4.100,00 €	50.850,00 €
MES 5	32.166,67 €	14.000,00 €	3.650,00 €	4.300,00 €	54.116,67 €
MES 6	32.166,67 €	12.833,33 €	3.700,00 €	4.500,00 €	53.200,00 €
MES 7	33.666,67 €	14.166,67 €	3.800,00 €	4.800,00 €	56.433,33 €
MES 8	33.666,67 €	14.333,33 €	3.900,00 €	4.900,00 €	56.800,00 €
MES 9	33.666,67 €	15.833,33 €	4.200,00 €	5.000,00 €	58.700,00 €
MES 10	33.666,67 €	15.833,33 €	4.200,00 €	4.900,00 €	58.600,00 €
MES 11	36.750,00 €	17.500,00 €	4.550,00 €	5.300,00 €	64.100,00 €
MES 12	36.750,00 €	17.500,00 €	4.550,00 €	5.300,00 €	64.100,00 €

COSTES VARIABLES TOTALES					
AÑO	COSTES PERSONAL	COSTES SUBCONTRATA	COSTES MATERIAL	COSTES VEHICULOS	COSTES VARIABLES
AÑO 1	189.250,00 €	20.500,00 €	6.450,00 €	8.000,00 €	224.200,00 €
AÑO 2	271.000,00 €	86.500,00 €	25.250,00 €	30.000,00 €	412.750,00 €
AÑO 3	391.750,00 €	167.666,67 €	45.550,00 €	54.400,00 €	659.366,67 €
TOTAL	852.000,00 €	274.666,67 €	77.250,00 €	92.400,00 €	1.296.316,67 €

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
INGRESOS TOTALES	0,00 €	0,00 €	1.690,00 €	6.760,00 €	8.490,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	13.400,00 €	13.890,00 €	18.570,00 €	21.890,00 €	114.930,00 €
GASTOS VARIABLES	8.666,67 €	8.666,67 €	15.683,33 €	18.950,00 €	19.366,67 €	19.833,33 €	19.833,33 €	19.833,33 €	22.216,67 €	22.366,67 €	23.950,00 €	24.833,33 €	224.200,00 €
MARGEN BRUTO	-8.666,67 €	-8.666,67 €	-13.993,33 €	-12.190,00 €	-10.876,67 €	-9.753,33 €	-9.753,33 €	-9.753,33 €	-8.816,67 €	-8.476,67 €	-5.380,00 €	-2.943,33 €	-109.270,00 €
GASTOS FIJOS	1.375,00 €	1.375,00 €	1.450,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.850,00 €	1.900,00 €	1.900,00 €	1.900,00 €	19.650,00 €
EBITDA	-10.041,67 €	-10.041,67 €	-15.443,33 €	-13.690,00 €	-12.376,67 €	-11.353,33 €	-11.403,33 €	-11.403,33 €	-10.666,67 €	-10.376,67 €	-7.280,00 €	-4.843,33 €	-128.920,00 €
AMORTIZACION	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	5.040,00 €
EBIT	-10.461,67 €	-10.461,67 €	-15.863,33 €	-14.110,00 €	-12.796,67 €	-11.773,33 €	-11.823,33 €	-11.823,33 €	-11.086,67 €	-10.796,67 €	-7.700,00 €	-5.263,33 €	-133.960,00 €
GASTOS FINANCIEROS	2.000,00 €	666,67 €	663,02 €	659,35 €	656,66 €	651,94 €	648,20 €	644,43 €	640,64 €	636,82 €	632,98 €	629,11 €	9.129,82 €
EBT	-12.461,67 €	-11.128,34 €	-16.526,35 €	-14.769,35 €	-13.453,33 €	-12.425,27 €	-12.471,53 €	-12.467,76 €	-11.727,31 €	-11.433,49 €	-8.332,98 €	-5.892,44 €	-143.089,82 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BENEFICIO NETO	-12.461,67 €	-11.128,34 €	-16.526,35 €	-14.769,35 €	-13.453,33 €	-12.425,27 €	-12.471,53 €	-12.467,76 €	-11.727,31 €	-11.433,49 €	-8.332,98 €	-5.892,44 €	-143.089,82 €

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 2
INGRESOS TOTALES	23.520,00 €	24.720,00 €	29.790,00 €	31.520,00 €	37.790,00 €	37.790,00 €	39.420,00 €	40.620,00 €	47.420,00 €	47.910,00 €	50.030,00 €	57.540,00 €	468.070,00 €
GASTOS VARIABLES	26.900,00 €	27.266,67 €	28.000,00 €	29.166,67 €	32.600,00 €	34.400,00 €	34.666,67 €	35.233,33 €	38.816,67 €	40.666,67 €	41.083,33 €	43.200,00 €	412.000,00 €
MARGEN BRUTO	-3.380,00 €	-2.546,67 €	1.790,00 €	2.353,33 €	5.190,00 €	3.390,00 €	4.753,33 €	5.386,67 €	8.603,33 €	7.243,33 €	8.946,67 €	14.340,00 €	56.070,00 €
GASTOS FIJOS	1.900,00 €	1.900,00 €	1.900,00 €	1.950,00 €	1.950,00 €	1.950,00 €	2.550,00 €	2.550,00 €	2.550,00 €	2.550,00 €	2.550,00 €	2.550,00 €	26.850,00 €
EBITDA	-5.280,00 €	-4.446,67 €	-110,00 €	403,33 €	3.240,00 €	1.440,00 €	2.203,33 €	2.836,67 €	6.053,33 €	4.693,33 €	6.396,67 €	11.790,00 €	29.220,00 €
AMORTIZACION	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	5.040,00 €
EBIT	-5.700,00 €	-4.866,67 €	-530,00 €	-16,67 €	2.820,00 €	1.020,00 €	1.783,33 €	2.416,67 €	5.633,33 €	4.273,33 €	5.976,67 €	11.370,00 €	24.180,00 €
GASTOS FINANCIEROS	625,22 €	621,30 €	617,35 €	613,38 €	609,38 €	605,35 €	601,30 €	597,22 €	593,11 €	588,98 €	584,82 €	580,63 €	7.238,04 €
EBT	-6.325,22 €	-5.487,97 €	-1.147,35 €	-630,05 €	2.210,62 €	414,65 €	1.182,03 €	1.819,45 €	5.040,22 €	3.684,35 €	5.391,85 €	10.789,37 €	16.941,96 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	331,59 €	62,20 €	177,31 €	272,92 €	756,03 €	552,65 €	808,78 €	1.618,41 €	4.579,88 €
BENEFICIO NETO	-6.325,22 €	-5.487,97 €	-1.147,35 €	-630,05 €	1.879,03 €	352,45 €	1.004,73 €	1.546,53 €	4.284,19 €	3.131,70 €	4.583,07 €	9.170,96 €	12.362,08 €

	CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 3												TOTAL AÑO 3
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
INGRESOS TOTALES	59.170,00 €	59.170,00 €	59.660,00 €	67.070,00 €	71.750,00 €	69.290,00 €	73.870,00 €	75.070,00 €	81.870,00 €	81.870,00 €	89.770,00 €	89.770,00 €	878.330,00 €
GASTOS VARIABLES	45.250,00 €	48.533,33 €	48.683,33 €	50.850,00 €	54.116,67 €	53.200,00 €	56.433,33 €	56.800,00 €	58.700,00 €	58.600,00 €	64.100,00 €	64.100,00 €	659.366,67 €
MARGEN BRUTO	13.920,00 €	10.636,67 €	10.976,67 €	16.220,00 €	17.633,33 €	16.090,00 €	17.436,67 €	18.270,00 €	23.170,00 €	23.270,00 €	25.670,00 €	25.670,00 €	218.963,33 €
GASTOS FIJOS	2.850,00 €	2.850,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €	2.900,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €	3.450,00 €	38.550,00 €
EBITDA	11.070,00 €	7.786,67 €	8.076,67 €	13.320,00 €	14.733,33 €	12.640,00 €	13.986,67 €	14.820,00 €	19.720,00 €	19.820,00 €	22.220,00 €	22.220,00 €	180.413,33 €
AMORTIZACION	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	420,00 €	5.040,00 €
EBIT	10.650,00 €	7.366,67 €	7.656,67 €	12.900,00 €	14.313,33 €	12.220,00 €	13.566,67 €	14.400,00 €	19.300,00 €	19.400,00 €	21.800,00 €	21.800,00 €	175.373,33 €
GASTOS FINANCIEROS	576,41 €	572,16 €	567,89 €	563,59 €	559,26 €	554,90 €	550,51 €	546,09 €	541,64 €	537,16 €	532,66 €	528,12 €	6.630,39 €
EBT	10.073,59 €	6.794,51 €	7.088,78 €	12.336,41 €	13.754,07 €	11.665,10 €	13.016,16 €	13.853,91 €	18.758,36 €	18.862,84 €	21.267,34 €	21.271,88 €	168.742,94 €
IMPUESTO SOCIEDADES	1.511,04 €	1.019,18 €	1.063,32 €	1.850,46 €	2.063,11 €	1.749,77 €	1.952,42 €	2.078,09 €	2.813,75 €	2.829,43 €	3.190,10 €	3.190,78 €	25.311,44 €
BENEFICIO NETO	8.562,55 €	5.775,33 €	6.025,46 €	10.485,95 €	11.690,96 €	9.915,34 €	11.063,73 €	11.775,82 €	15.944,61 €	16.033,41 €	18.077,24 €	18.081,10 €	143.431,50 €

	CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS			
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	TOTAL
INGRESOS TOTALES	114.930,00 €	468.070,00 €	878.330,00 €	1.461.330,00 €
GASTOS VARIABLES	224.200,00 €	412.000,00 €	659.366,67 €	1.295.566,67 €
MARGEN BRUTO	-109.270,00 €	56.070,00 €	218.963,33 €	165.763,33 €
GASTOS FIJOS	19.650,00 €	26.850,00 €	38.550,00 €	85.050,00 €
EBITDA	-128.920,00 €	29.220,00 €	180.413,33 €	80.713,33 €
AMORTIZACION	5.040,00 €	5.040,00 €	5.040,00 €	15.120,00 €
EBIT	-133.960,00 €	24.180,00 €	175.373,33 €	65.593,33 €
GASTOS FINANCIEROS	9.129,82 €	7.238,04 €	6.630,39 €	22.998,25 €
EBT	-143.089,82 €	16.941,96 €	168.742,94 €	42.595,08 €
IMPUESTO SOCIEDADES	0,00 €	4.579,88 €	25.311,44 €	29.891,32 €
BENEFICIO NETO	-143.089,82 €	12.362,08 €	143.431,50 €	12.703,76 €

TESORERIA	FLUJO DE CAJA AÑO 1													
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
COBROS	180.000,00 €	0,00 €	0,00 €	1.690,00 €	6.760,00 €	8.490,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	13.400,00 €	13.890,00 €	18.570,00 €	21.890,00 €	294.930,00 €
Ventas		0,00 €	0,00 €	1.690,00 €	6.760,00 €	8.490,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	10.080,00 €	13.400,00 €	13.890,00 €	18.570,00 €	21.890,00 €	114.930,00 €
Capital de socios	80.000,00 €													80.000,00 €
Prestamos bancarios	100.000,00 €													100.000,00 €
PAGOS	-31.121,90 €	-10.392,33 €	-10.392,33 €	-17.484,00 €	-20.800,67 €	-21.217,34 €	-21.783,99 €	-21.833,99 €	-21.834,00 €	-24.417,34 €	-24.617,33 €	-26.200,66 €	-27.082,99 €	-283.518,87 €
Pago gastos fijos		-1.375,00 €	-1.375,00 €	-1.450,00 €	-1.500,00 €	-1.500,00 €	-1.600,00 €	-1.650,00 €	-1.650,00 €	-1.850,00 €	-1.900,00 €	-1.900,00 €	-1.900,00 €	-19.650,00 €
Pago gastos variables		-8.666,67 €	-8.666,67 €	-15.683,33 €	-18.950,00 €	-19.366,67 €	-19.833,33 €	-19.833,33 €	-19.833,33 €	-22.216,67 €	-22.366,67 €	-23.950,00 €	-24.833,33 €	-224.200,00 €
IVA														-4.340,00 €
Impuesto de Sociedades		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución préstamo		-217,33 €	-218,78 €	-220,24 €	-221,71 €	-223,19 €	-224,67 €	-226,17 €	-227,68 €	-229,20 €	-230,72 €	-232,26 €	-232,81 €	-2.704,76 €
Intereses	-400,00 €	-133,33 €	-131,88 €	-130,43 €	-128,96 €	-127,48 €	-125,99 €	-124,49 €	-122,99 €	-121,47 €	-119,94 €	-118,40 €	-116,85 €	-1.902,21 €
Pago de las inversiones	-30.721,90 €													-30.721,90 €
SALDO INICIAL	0,00 €	148.878,10 €	138.485,77 €	128.093,45 €	112.299,44 €	98.258,77 €	85.531,44 €	73.827,44 €	62.073,45 €	50.319,45 €	39.302,11 €	28.574,78 €	20.944,12 €	0,00 €
SALDO FINAL	148.878,10 €	138.485,77 €	128.093,45 €	112.299,44 €	98.258,77 €	85.531,44 €	73.827,44 €	62.073,45 €	50.319,45 €	39.302,11 €	28.574,78 €	20.944,12 €	15.751,13 €	11.411,13 €

TESORERIA	FLUJO DE CAJA AÑO 2													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 2	
COBROS	23.520,00 €	24.720,00 €	29.790,00 €	31.520,00 €	37.790,00 €	37.790,00 €	39.420,00 €	40.620,00 €	47.420,00 €	47.910,00 €	50.030,00 €	57.540,00 €	468.070,00 €	
Ventas	23.520,00 €	24.720,00 €	29.790,00 €	31.520,00 €	37.790,00 €	37.790,00 €	39.420,00 €	40.620,00 €	47.420,00 €	47.910,00 €	50.030,00 €	57.540,00 €	468.070,00 €	
Capital de socios													0,00 €	
Prestamos bancarios													0,00 €	
PAGOS	-29.150,66 €	-29.517,33 €	-30.250,67 €	-31.467,34 €	-34.900,67 €	-36.700,66 €	-37.567,33 €	-38.134,00 €	-41.717,34 €	-43.567,33 €	-43.983,99 €	-46.099,66 €	-451.280,97 €	
Pago gastos fijos	-1.900,00 €	-1.900,00 €	-1.900,00 €	-1.950,00 €	-1.950,00 €	-1.950,00 €	-2.550,00 €	-2.550,00 €	-2.550,00 €	-2.550,00 €	-2.550,00 €	-2.550,00 €	-26.850,00 €	
Pago gastos variables	-26.900,00 €	-27.266,67 €	-28.000,00 €	-29.166,67 €	-32.600,00 €	-34.400,00 €	-34.666,67 €	-35.233,33 €	-38.816,67 €	-40.666,67 €	-41.083,33 €	-43.200,00 €	-412.000,00 €	
IVA													-8.224,00 €	
Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Devolución préstamo	-217,33 €	-218,78 €	-220,24 €	-221,71 €	-223,19 €	-224,67 €	-226,17 €	-227,68 €	-229,20 €	-230,72 €	-232,26 €	-232,81 €	-2.704,76 €	
Intereses	-133,33 €	-131,88 €	-130,43 €	-128,96 €	-127,48 €	-125,99 €	-124,49 €	-122,99 €	-121,47 €	-119,94 €	-118,40 €	-116,85 €	-1.502,21 €	
Pago de las inversiones													0,00 €	
SALDO INICIAL	11.411,13 €	5.780,47 €	983,14 €	522,47 €	575,14 €	3.464,47 €	4.553,81 €	6.406,48 €	8.892,48 €	14.595,14 €	18.937,81 €	24.983,82 €	11.411,13 €	
SALDO FINAL	5.780,47 €	983,14 €	522,47 €	575,14 €	3.464,47 €	4.553,81 €	6.406,48 €	8.892,48 €	14.595,14 €	18.937,81 €	24.983,82 €	36.424,16 €	28.200,16 €	

TESORERIA	FLUJO DE CAJA AÑO 3													AÑO 3
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		
COBROS	59.170,00 €	59.170,00 €	59.660,00 €	67.070,00 €	71.750,00 €	69.290,00 €	73.870,00 €	75.070,00 €	81.870,00 €	81.870,00 €	89.770,00 €	89.770,00 €	878.330,00 €	
Ventas	59.170,00 €	59.170,00 €	59.660,00 €	67.070,00 €	71.750,00 €	69.290,00 €	73.870,00 €	75.070,00 €	81.870,00 €	81.870,00 €	89.770,00 €	89.770,00 €	878.330,00 €	
Capital de socios													0,00 €	
Prestamos bancarios													0,00 €	
PAGOS	-48.450,66 €	-51.733,99 €	-51.934,00 €	-54.100,67 €	-57.367,34 €	-57.000,66 €	-60.233,99 €	-60.600,67 €	-62.500,67 €	-62.400,66 €	-67.900,66 €	-67.899,66 €	-713.471,87 €	
Pago gastos fijos	-2.850,00 €	-2.850,00 €	-2.900,00 €	-2.900,00 €	-2.900,00 €	-3.450,00 €	-3.450,00 €	-3.450,00 €	-3.450,00 €	-3.450,00 €	-3.450,00 €	-3.450,00 €	-38.550,00 €	
Pago gastos variables	-45.250,00 €	-48.533,33 €	-48.683,33 €	-50.850,00 €	-54.116,67 €	-53.200,00 €	-56.433,33 €	-56.800,00 €	-58.700,00 €	-58.600,00 €	-64.100,00 €	-64.100,00 €	-659.366,67 €	
IVA	ANUAL												-11.348,23 €	
Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Devolución préstamo	-217,33 €	-218,78 €	-220,24 €	-221,71 €	-223,19 €	-224,67 €	-226,17 €	-227,68 €	-229,20 €	-230,72 €	-232,26 €	-232,81 €	-2.704,76 €	
Intereses	-133,33 €	-131,88 €	-130,43 €	-128,96 €	-127,48 €	-125,99 €	-124,49 €	-122,99 €	-121,47 €	-119,94 €	-118,40 €	-116,85 €	-1.502,21 €	
Pago de las inversiones													0,00 €	
SALDO INICIAL	28.200,16 €	38.919,50 €	46.355,51 €	54.081,50 €	67.050,83 €	81.433,50 €	93.722,84 €	107.358,84 €	121.828,17 €	141.197,50 €	160.666,84 €	182.536,18 €	28.200,16 €	
SALDO FINAL	38.919,50 €	46.355,51 €	54.081,50 €	67.050,83 €	81.433,50 €	93.722,84 €	107.358,84 €	121.828,17 €	141.197,50 €	160.666,84 €	182.536,18 €	204.406,52 €	193.058,29 €	

TESORERIA	FLUJO DE CAJA EN 3 AÑOS		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COBROS	294.930,00 €	468.070,00 €	878.330,00 €
Ventas	114.930,00 €	468.070,00 €	878.330,00 €
Capital de socios	80.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Prestamos bancarios	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGOS	-283.518,87 €	-452.030,97 €	-713.471,87 €
Pago gastos fijos	-19.650,00 €	-26.850,00 €	-38.550,00 €
Pago gastos variables	-224.200,00 €	-412.750,00 €	-659.366,67 €
IVA	-4.340,00 €	-8.224,00 €	-11.348,23 €
Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devolución préstamo	-2.704,76 €	-2.704,76 €	-2.704,76 €
Intereses	-1.902,21 €	-1.502,21 €	-1.502,21 €
Pago de las inversiones	-30.721,90 €	0,00 €	0,00 €
SALDO INICIAL	0,00 €	11.411,13 €	27.450,16 €
SALDO FINAL	11.411,13 €	27.450,16 €	192.308,29 €

BIBLIOGRAFIA

- [1] «IFMA ESPAÑA | Historia del Facility Management,» INTERNATIONA FACILITY MANAGEMENT ASSOTIATION ESPAÑA, [En línea]. Available: <https://ifma-spain.org/historia-del-facility-management/>. [Último acceso: 2021 Junio 01].
- [2] «IFMA ESPAÑA | El Facility Management,» INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOTIATION ESPAÑA, [En línea]. Available: <https://ifma-spain.org/facility-management-2/>. [Último acceso: 01 Junio 2021].
- [3] «IFMA ESPAÑA | Funciones del Facility Manager,» INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOTIATION ESPAÑA, [En línea]. Available: <https://ifma-spain.org/funciones-del-fm/>. [Último acceso: 2021 06 01].
- [4] «FM HOUSE | ¿Qué abarca el Facility Management en una organización?,» Mayo 2015. [En línea]. Available: <https://www.fm-house.com/que-abarca-el-facility-management-en-una-organizacion/>. [Último acceso: 01 06 2021].
- [5] «SERVICEFUTURES | La evolución de los mercados del Facility Management: Pasado, presente y futuro,» [En línea]. Available: <https://www.servicefutures.com/es/evolucion-facility-management>. [Último acceso: 2021 Junio 01].
- [6] «elEconomista | Ranking de Empresas del Sector Servicios Integrales a edificios e instalaciones,» 2021. [En línea]. Available: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-8110.html>. [Último acceso: 24 Mayo 2021].
- [7] «Contabilidad Regional de España. Revisión Estadística 2019,» Instituto Nacional de Estadística, 17 Diciembre 2020. [En línea].
- [8] «Expandión/Datosmacro | PIB de España,» Mayo 2021. [En línea]. Available: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>. [Último acceso: 12 Junio 2021].
- [9] S. M. Pascual, «Estudio para la creación de una entidad para la gestión de viabilidad de empresas,» Madrid.
- [10] «Servicios Integrales de Limpieza y Mantenimiento,» Galicia, 2017.