



# SERVICIOS DE LIMPIEZA

---

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

---



# ÍNDICE

<b>0. Introducción: Modelos de plan de negocio</b>	<b>7</b>
<b>1. Modelo de Plan de Negocio: Servicios de limpieza</b>	<b>13</b>
1.1 Definición de las características generales del proyecto	13
1.2 Presentación de los emprendedores	14
1.3 Datos básicos del proyecto	15
<b>2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa</b>	<b>19</b>
2.1 Entorno económico	19
2.2 Entorno sociocultural	20
2.2 Entorno normativo	21
2.3 Entorno tecnológico	22
<b>3. Actividad de la empresa</b>	<b>25</b>
3.1 Definición de los servicios que prestará la empresa	25
3.2 Factores determinantes de éxito en el sector	27
<b>4. Proceso de prestación del servicio</b>	<b>31</b>
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio	31
4.2 Subcontrataciones	35
4.3 Aprovisionamientos	36
4.4 Gestión de stocks	37
4.5 Procedimientos y controles de calidad	38
4.6 Niveles de tecnología aplicados en los procesos	40
<b>5. El mercado</b>	<b>43</b>
5.1 Definición del mercado	43
5.2 La competencia	45
5.3 Análisis DAFO	47
<b>6. La comercialización del servicio</b>	<b>51</b>
6.1 Presentación de la empresa y sus servicios	51
6.2 Acciones de promoción	52
6.3 Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia	53
6.4 Prescriptores	54
<b>7. La localización de la empresa</b>	<b>57</b>
7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección	57
7.2 Terrenos, edificios, instalaciones	58
7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento	59
<b>8. Recursos humanos</b>	<b>63</b>
8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear	63
8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos	64
8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión	66
8.4 Perfil de las personas que se contratará y selección de personal	67
8.5 Formas de contratación	68

<b>9. Plan económico-financiero</b>	<b>71</b>
9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto	71
9.2 Financiación del proyecto	75
9.3 Política de amortizaciones	76
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales	77
9.5 Evolución de los costes variables	79
9.6 Evolución de los costes fijos	80
9.7 Política de circulante	81
9.8 Cuentas de resultados previsionales	82
9.9 Balances de situación previsionales	84
9.10 Previsiones de tesorería	86
9.11 Punto de equilibrio	88
9.12 Ratios del proyecto	89
9.13 Flujo de caja	90
9.14 Rentabilidad del proyecto	91
<b>10. Aspectos formales del proyecto</b>	<b>95</b>
10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto	95
10.2 Protección jurídica	96
10.3 Autorizaciones, permisos, etc.	97
10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales	98
<b>11. La innovación</b>	<b>103</b>
11.1 Elementos innovadores	103
<b>12. Planificación temporal de la puesta en marcha</b>	<b>107</b>

## 0. Introducción







# 0. Introducción

BIC GALICIA presenta una colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de un/os promotor/es y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

A lo largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurrir del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto. Su consulta facilitará la adaptación de los Modelos de Plan de Negocio a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.



## Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se ha trabajado con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio. Indicamos la relación de las mismas, su descripción y la forma de aplicarlas sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a disposición de los usuarios en el Portal Web de BIC GALICIA, en la dirección: [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)

- **Guías de Oportunidades de Negocio.-** Las guías son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de Guías de Oportunidades de Negocio aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad. Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector...para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se empleó las, siguientes Guías de Oportunidad de Negocio:

- Guía nº 19.- Empresa de limpieza

- **Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio.-** Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de empresa. Su índice con ligeras modificaciones es la referencia seguida en este Plan.

Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.-** Documento en el que se recoge información específica sobre los elementos necesarios en la puesta en marcha y consolidación de un proyecto.

Cómo aplicarla.- esta guía es un documento de consulta directa en la que el usuario encontrará respuestas dentro del propio texto o el enlace para obtener más información sobre la cuestión que le interese. Destacamos por su utilidad la relación de organismos y recursos de apoyo a emprendedores que contiene la guía.

- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las MicroPymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.

Cómo aplicarlos.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no sólo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

- **Bic Proyecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.

Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activado hasta familiarizarse con la aplicación. Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.



- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc. relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa. La lectura de los numerosos ejemplos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

- **Tutoriales de la Pyme.-** Documentos basados en las Memofichas sobre temas de interés para la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa. Están concebidos como complemento de las Memofichas ya que, facilitan el acceso a éstas desde una óptica diferente, orientada a responder a las necesidades genéricas de información por parte de los usuarios.

Cómo aplicarlos.- Desplegando el índice de los Tutoriales el usuario podrá conocer los temas en los que se estructuran y el contenido de los mismos. Tras seleccionar los que sean de su interés es posible realizar una lectura guiada de las Memofichas sin perder el acceso a los ejemplos prácticos de las mismas.

- **Manuales Prácticos de la Pyme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.

Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto.

Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen alguno de los Manuales.

- **Manual de autoevaluación de la innovación.-** Herramienta informática diseñada para ayudar a las empresas en la correcta implantación y desarrollo de un sistema de Gestión de la Innovación.

Cómo aplicarlo.- Tras instalar el programa el usuario deberá seguir las indicaciones del mismo para obtener un informe personalizado del estado de la innovación en la empresa. Además el programa incluye informes sectoriales, de benchmarking y módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Herramienta que facilita la correcta presentación formal de un Plan de Negocio, además de permitir el trabajo conjunto sobre un mismo proyecto por parte de dos o más personas.

Cómo aplicarlo.- Tras descargar el programa e instalarlo, el usuario podrá optar por configurar su propio índice de Plan de Empresa o seguir alguno de los ejemplos facilitados por el propio programa.



## Formación para emprendedores y empresarios

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos, en los que se imparten conocimientos necesarios para la creación, gestión y consolidación de una empresa.



# 1. Modelo de Plan de Negocio: Servicios de limpieza







# 1. Modelo de Plan de Negocio: Servicios de limpieza

## 1.1. Definición de las características generales del proyecto

Se desarrolla en este documento el estudio para la puesta en marcha de una empresa de servicios de limpieza con domicilio social en la ciudad de Santiago de Compostela.

La empresa, que se denominará "Brillo Gallego" tendrá como actividad la prestación de servicios integrales de limpieza y mantenimiento, dirigida principalmente a particulares, comunidades de vecinos, pequeños negocios, empresas de construcción y grandes clientes. Tampoco descartan participar en alguna licitación de estos servicios propuesta por la Administración Pública.

Se contará con un local de unos 50 m<sup>2</sup> para almacén de maquinaria y materiales, oficina administrativa, y aseos, situado a la afueras de la ciudad. El local se acondicionará convenientemente, atendiendo tanto a lo exigido por las normas de planeamiento municipal como a los requerimientos legales necesarios para el almacenamiento de productos de limpieza.

Senen Lozano, Pablo Fernández, David Gil y Francisco Varela son los promotores de este proyecto. Son cuatro antiguos compañeros de una empresa de servicios de limpieza que cuentan con más de 10 años de experiencia en este sector. Hace ya tiempo que vienen dándole vueltas a la posibilidad de dar su salto al mundo empresarial, considerando que este es el mejor momento. Esperan que no en demasiado tiempo, puedan posicionarse como referentes en calidad en el ámbito de los servicios de limpieza de la provincia de la Coruña.

Su idea de negocio no se basa en el concepto de empresa de servicios de limpieza tradicional, en la que ya están posicionados un gran número de competidores, sino que apuestan por ofertar un servicio de limpieza integral donde se desempeñen toda una amplia gama de servicios asociados a esta actividad.

Son conscientes de que se van a encontrar con un gran número de competidores, pero consideran que la prestación de un servicio diferenciado y de la calidad puede ser la clave del éxito.

Aunque no lo han tenido en cuenta en el presente documento, los emprendedores orientarán el crecimiento de su empresa, siempre que se aprecie la existencia de demanda en el entorno, a la creación de una delegación en la provincia de Pontevedra.



## 1.2. Presentación de los emprendedores

Los emprendedores del proyecto son Senen Lozano, Pablo Fernández, David Gil y Francisco Varela<sup>1</sup>

Senen Lozano ha realizado estudios en Ciencia Económicas y Empresariales, trabajó como contable en una empresa de limpieza desde que terminó los estudios. La empresa acaba de cerrar por jubilación del propietario, por lo que para él a parte de suponer un reto personal, supone también una oportunidad para el autoempleo. Su deseo es aportar su experiencia en la rama administrativa y tener la oportunidad de dirigir su propio proyecto empresarial.

Pablo Fernández ha trabajado como comercial durante más de 20 años, siendo 10 de estos, en el sector de la limpieza. Considera que este puede ser un buen momento para dar el salto al mundo empresarial y pretende aprovechar sus habilidades comerciales para abrir mercado y hacerse con una buena cartera de clientes.

David Gil ha trabajado como profesional de los servicios de limpieza durante más de 15 años, ha realizado diferentes cursos en seguridad e higiene alimentaria. Al igual que su compañero Senen Lozano se encuentra sin trabajo y considera que tiene los conocimientos y experiencia suficientes para poder dar un buen servicio en un mercado que conoce a la perfección.

Francisco Varela ha realizado un ciclo superior en Administración y Finanzas, trabajando como administrativo desde que ha terminado sus estudios, recientemente se ha quedado sin empleo y considera este proyecto como una buena oportunidad para el autoempleo.

Durante los últimos meses los cuatro emprendedores, con el objetivo de darle una mayor solidez a su proyecto empresarial han asistido a los siguientes cursos impartidos por Bic Galicia:

Seminario de Generación y Maduración de ideas

Seminario de Planificación Empresarial

Seminario de Gestión Empresarial

A pesar de no tener experiencia como empresarios, los emprendedores aportan conjuntamente experiencias, aficiones, formación y aptitudes adecuadas para garantizar en la medida de lo posible el éxito de su iniciativa. Ambos entienden que este éxito exige una alta dedicación, por lo que ésta será su única actividad empresarial.



<sup>1</sup> Nota de los autores: los currículos de los promotores deberán adjuntarse como un anexo al Plan de negocio, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe.

### 1.3. Datos básicos del proyecto

Cuadro 1.- Características básicas de la empresa

<b>Definición de la empresa</b>	<b>Servicios de limpieza</b>
<b>Clasificación Nacional de Actividades Económicas</b>	74.700 Actividades industriales de limpieza
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Localización</b>	Santiago de Compostela
<b>Instalaciones</b>	El local cuenta con 50 m <sup>2</sup>
<b>Personal y estructura organizativa</b>	Gerente Director de administración Director comercial Director de producción Un limpiador Un cristalero Especialista
<b>Cartera de servicios</b>	Limpiezas de mantenimiento Limpiezas generales Limpiezas específicas Limpiezas especiales
<b>Clientes</b>	Pequeños clientes Comunidades de vecinos Grandes clientes Empresas de construcción Administraciones públicas
<b>Herramientas de promoción</b>	Visitas comerciales Página web Boca a boca



Cuadro 2.- Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión total</b>	34.980,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>Fondo de maniobra</b>	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos propios</b>	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos ajenos</b>	50.980,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Previsión de ventas</b>	204.000	241.953,30	274.203,79	299.470,04	327.259,09
<b>Beneficio después de impuestos</b>	775,71	1.086,87	1.946,44	2.678,08	2.899,30
<b>Tesorería acumulada</b>	35.594,34	31.305,28	27.207,01	22.502,27	19.048,05



## **2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa**







## 2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa

### 2.1. Entorno económico

En la actualidad, la coyuntura económica se está viendo seriamente afectada por el gran deterioro de los mercados financieros internacionales. Esta situación ha supuesto una falta de liquidez en el sistema financiero, que ha traído consigo un endurecimiento de las condiciones de financiación.

En España la situación económica muestra unos indicadores que presentan una situación de recesión, con cifras de crecimiento que se han reducido progresivamente a lo largo de todo el año:

- Tasa de crecimiento del PIB del tercer trimestre del 2008 2,4 %
- Tasa de crecimiento del consumo de las familias del primer trimestre 2,7 %
- Tasa de desempleo tercer trimestre del 2008 11,3%.
- Inflación en el momento de elaborar este plan de negocio (septiembre de 2008) al 4,9%.

En Galicia se está reproduciendo a escala autonómica esta situación. Según datos del Instituto Galego de Estadística, el tercer trimestre del 2008 muestra un desempleo de un 8,5% sobre la población activa y una tasa de crecimiento del PIB del 1,6%.

El mercado de servicios de limpieza ha experimentado en la última década una tendencia de crecimiento sostenido, favorecida por la buena coyuntura y el progresivo grado de externalización de los servicios de limpieza por parte de empresas y administraciones públicas.

A pesar de la actual coyuntura económica, el sector presenta grandes oportunidades gracias a la aparición de nuevos servicios relacionados con la limpieza, como por ejemplo los relacionados con el medio ambiente y la higienización.



## 2.2. Entorno sociocultural

Los servicios de limpieza se han convertido en una necesidad básica, tanto para los hogares, como para las empresas e instituciones, debido principalmente a tres factores:

- Incorporación de la mujer al mercado laboral.
- Escasez de tiempo libre.
- Forman parte de la imagen de marca de la empresa.

Existe cada vez más un mayor grado de exigencia del cliente, que se concreta en la solicitud de:

- Servicio profesional: ya no se apuesta por la "señora de limpieza".
- Servicio de calidad.
- Servicio con garantías.

Por lo tanto, todo hace indicar que las oportunidades de negocio con más probabilidades de éxito son aquellas enfocadas a cubrir necesidades básicas. Cualquier tipo de negocio o particular es un cliente potencial de estas empresas.

La demanda de servicios de higienización probablemente será constante y creciente. La limpieza es un elemento esencial para cualquier marca, lo que tratará de llevar a efecto en sus establecimientos, locales y almacenes. Este hecho otorga una estabilidad extraordinaria al sector de limpieza, que posiblemente lo aboque a un constante crecimiento.



## 2.3. Entorno normativo

La creación de una empresa de limpieza está sujeta a los trámites comunes.

A continuación ofrecemos una recopilación de la legislación marco más importante de esta actividad:

Real Decreto 770/1999 del 7 de mayo, por lo que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de detergentes y limpiadores.

Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de detergentes y limpiadores, BOE nº 212 del 4 de septiembre. Corrección de errores del Real Decreto anterior.

Real Decreto 909/2001 del 27 de julio del Ministerio de Sanidad y Consumo sobre legionela.

Reglamentación técnico-sanitaria de lejías. Real Decreto 3360/83 del 30 de noviembre. Modificado por el Real Decreto 349/93 del 5 de marzo. Parcialmente modificado por el Real Decreto 3484/2000 del 29 de diciembre.

Real Decreto 2207/1995 sobre limpieza de áreas alimentarias.

Ley 11/1997 del 24 de abril de envases y residuos de envases (BOE 25 de abril), modificado por el Real Decreto 1416/2001 del 14 de diciembre.

Ley 10/1998 del 21 de abril de residuos.

Real Decreto 1596/1997 del 17 de octubre por lo que se establece o certificado de profesionalidad da ocupación de experto en limpieza de inmuebles.

Real Decreto 952/1997 del 20 de junio, por lo que se modifica o Reglamento para la ejecución da Ley 20/1986 del 14 de mayo, Básica de residuos peligrosos, aprobado mediante Real Decreto 833/1988 del 20 de junio (BOE 5 de julio).

Real Decreto 1217/1997 del 18 de julio sobre incineración de residuos tóxicos y peligrosos y de modificación del Real Decreto 1088/1992 del 11 de septiembre relativo a las instalaciones de incineración de residuos municipales.

Recomendación de la Comisión, del 13 de septiembre de 1989, relativa al etiquetado de detergentes y productos de limpieza (BOE 10 de octubre).



## 2.4. Entorno tecnológico

En la actualidad, el sector de los servicios de limpieza se caracteriza por una ausencia generalizada en inversión en nuevas tecnologías.

Los cambios tecnológicos son una de las oportunidades que se ofrecen en el sector, ya que dan eficiencia a los servicios prestados y posibilitan la oferta de nuevas soluciones para un cliente que es cada vez más exigente.

El uso de nuevas tecnologías en el sector de los servicios de limpieza se limita por norma general al uso de maquinaria industrial para la limpieza, principalmente en aquellas destinadas a la limpieza de diferentes superficies como terrazo, pavimentos etc.

Otro campo donde se está intensificando el uso de las nuevas tecnologías es en el campo del medio ambiente, donde se está intentando adaptar la maquinaria de limpieza para reducir el consumo y para que se puedan reciclar gran parte de los consumibles utilizados. Otras de las preocupaciones en este campo es la de ofertar productos que no sean nocivos ni perjudiciales tanto para el ser humano como para el medio ambiente.



### **3. La actividad de la empresa**







## 3. La actividad de la empresa

### 3.1. Definición de los servicios que prestará la empresa

Los promotores del proyecto han prestado especial cuidado en clasificar los servicios principales y complementarios.

La cartera de servicios con la que pretenden operar es la siguiente:

- **Limpiezas de mantenimiento:** limpieza interior de todo tipo de edificios, oficinas, fábricas, comercios, bloques residenciales y comunidades de vecinos.
- **Limpiezas generales:** limpiezas puntuales derivadas de una situación particular, habitualmente relacionadas con el sector de la construcción: limpieza de obra nueva, reformas de locales, inauguraciones, fiestas, locales de ocio, garajes, etc.
- **Limpiezas específicas:**
  - Suelos
  - Cristales
  - Techos desmontables
  - Conductos aireación, chimeneas, hornos, calderas
- **Limpiezas especiales:**
  - Fachadas
  - Desinfección, desratización, fumigaciones, etc.
  - Recogida de basuras
  - Pozos sépticos
  - Jardinería

Es posible que dentro del servicio de “limpieza de mantenimiento” se incluya alguna de las actividades establecidas bajo el epígrafe “limpiezas específicas”, como por ejemplo limpiezas de cristales/año, 1 pulimentado de suelos, etc. Es una cuestión que deberá quedar definida en el momento de la contratación y reflejada en el presupuesto correspondiente.

Se plantean realizar el grueso de sus operaciones en limpiezas de mantenimiento de comunidades de vecinos y pequeños negocios.

Por tanto, la configuración inicial de las previsiones de facturación de la empresa resultará como sigue:



**Cuadro 3.- Participación en ventas de cada una de las líneas**

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpienzas de mantenimiento	24,17%	23,96%	23,31%	22,86%	22,40%
Limpienzas generales	27,50%	26,78%	25,31%	24,82%	24,33%
Limpienzas específicas	23,82%	24,30%	25,95%	26,66%	27,37%
Limpienzas especiales	24,51%	24,96%	25,43%	25,66%	25,90%



## 3.2. Factores determinantes de éxito en el sector

Se detallan en la siguiente tabla los factores clave de éxito (FCE) y el peso del mismo en el contexto del proyecto. Se ha tratado además, de hacer una estimación de la posición que el proyecto que nos ocupa detentará en relación con la competencia directa.

**Cuadro 4.- Factores de éxito de la empresa de servicios de limpieza**

Factor de Éxito (FCE) – Servicios de limpieza	Posición del FCE	Posición de proyecto	Mejor competidor
Calidad del servicio	3	1º	GRUPO LIMPIEZA
Amplia gama de servicios	2	2º	LIMPIEZAS OBRADOIRO
Cumplimiento de plazos y horarios previstos	1	3º	LIMPIEZAS FERNÁNDEZ
Formación del personal	5	3º	CLEANER
Tecnología utilizada	4	2º	XEGADIA

Análisis de los factores de éxito:

- **Nivel de calidad del servicio (certificación de calidad):** el hecho de que las empresas líderes cuenten con certificados de calidad supone un factor diferencial frente a las compañías que todavía no los tienen. Cada vez es un factor más a tener en cuenta, pero es especialmente importante en trabajos para la Administración Pública.
- **Amplia gama de servicios:** es necesaria para la captación de clientes heterogéneos. Para ello, las empresas suelen contar con colaboradores especiales, con objeto de ofrecer soluciones ante necesidades específicas de clientes.
- **Cumplimiento de plazo y horarios previsto:** forma parte de la calidad del servicio, pero en ocasiones cobra especial relevancia como es el caso de aprovechamiento de instalaciones dedicadas al ocio y la cultura, entregas de pisos, etc.
- **Personal cualificado:** es importante ofrecer confianza a través del personal contratado.
- **Tecnología utilizada:** es un elemento clave para dirigirse a la especialización y a la oferta de servicios con alta valor añadido.





## **4. El proceso de prestación del servicio**







## 4. El proceso de prestación del servicio

### 4.1. Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso de prestación del servicio será, en su conjunto, muy sencillo:

**1º Organización de un calendario de visitas comerciales:** el responsable comercial diseñará un calendario de visitas de potenciales clientes. En esta visita se presentarán al cliente tanto la empresa como toda la gama servicios ofertados por ella.

El proceso comercial se considera un elemento de ventaja competitiva clave.

**2º Recepción del pedido:** el cliente, a través de cualquier vía (personalmente, teléfono, fax, correo electrónico) realiza una petición de oferta.

El responsable de administración se encarga de hacer una revisión previa, de la cual se deducirán datos como: peticionario, tipo de servicio/producto requerido, y también valorará si la organización está capacitada o no para realizarla.

Con estos datos el responsable de administración decidirá si se procede a realizar la oferta en cuestión. En caso negativo, se rechazaría, comunicándose al peticionario.

La recepción de pedidos se efectúa también de forma directa (sin previa solicitud de oferta). Los clientes realizan sus pedidos vía fax, por correo electrónico o teléfono, o bien acudiendo de forma directa a las oficinas de la empresa.

**3º Base de datos de clientes:** en el momento de la recepción del pedido, el responsable de Administración comprobará:

Si el cliente está incluido en la Base de Clientes de la Administración. En caso contrario, es decir, que fuese un cliente no habitual, se estudiará la situación (informes económicos, morosidad, etc.) para saber si es un cliente favorable para la organización.

Si el cliente es favorable, será incluido en la Base después de consultar con la Gerencia la forma de pago que se establecerá para el mismo.

Si se detecta que falta documentación precisa para la realización de la oferta, se requerirá tal documentación al cliente, que la aportará, en caso de que existiese.

**4º Elaboración de ofertas:** el Responsable de Administración realiza el presupuesto a partir de la información recogida.



Una copia del presupuesto se archiva en la carpeta de “Presupuestos” en Administración y la otra copia se entrega al cliente preferiblemente en mano, o, si esto no fuera posible, por correo o por fax para su evaluación.

**5° Revisión por parte del cliente:** el cliente estudia y revisa el presupuesto, y decide si lo acepta o no, o si quiere alguna modificación.

Cuando el cliente acepta la oferta, se solicitará de éste su aceptación por escrito firmando el presupuesto, quedando con una copia la organización y con otra el cliente.

**6° Redacción del contrato:** una vez realizadas las comprobaciones previas y llegado a un acuerdo, tienen lugar la redacción del contrato, bien por parte del cliente, bien por parte de la organización, y la firma del citado contrato por parte de ambos.

**7° Prestación del servicio:** se prestarán los servicios según las condiciones que se hayan estipulado.

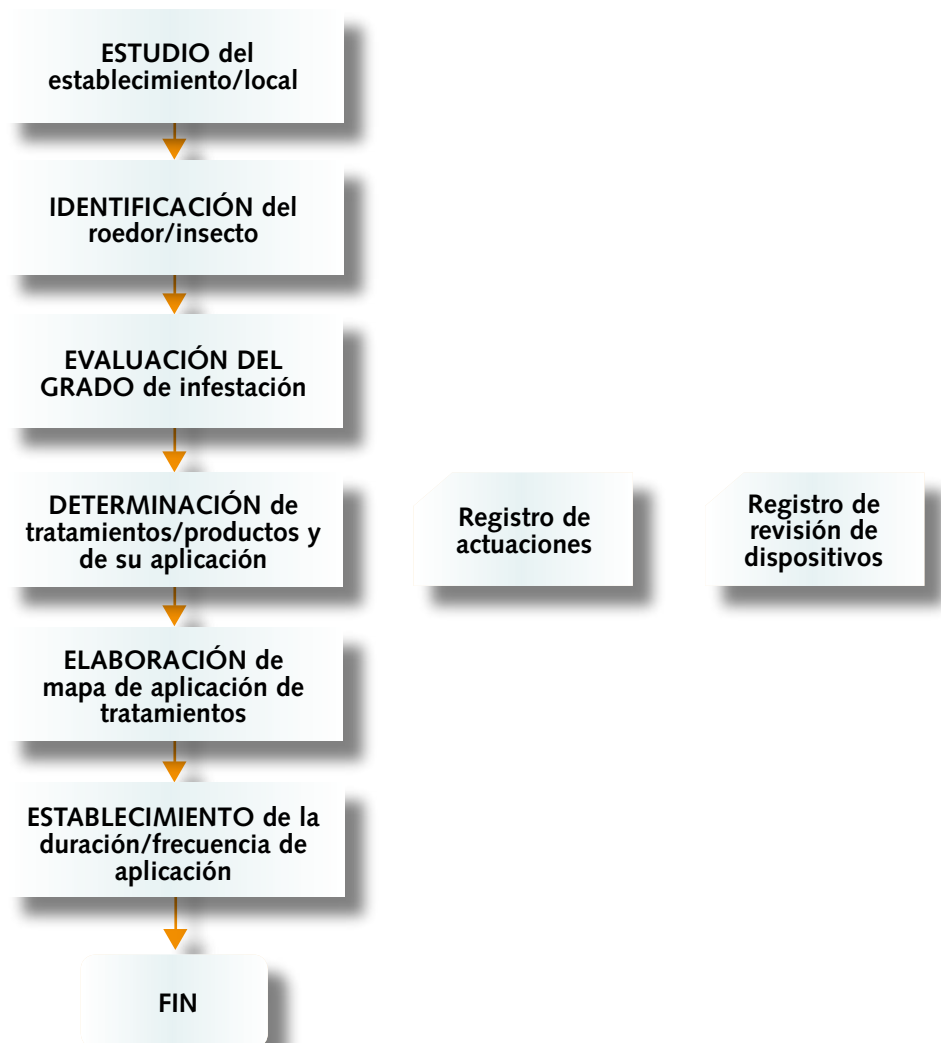
La prestación del servicio es muy importante en el negocio, ya que su resultado será directamente percibido por el cliente y de él dependerá el éxito del negocio. Los requisitos básicos exigidos serán: nivel de calidad del servicio, amplia gama de servicios, cumplimiento de plazos y horarios previstos, formación del personal y tecnología utilizada.

**8° Seguimiento y control de todos los trabajos realizados:** buscando como objetivo la máxima satisfacción por parte del cliente.

A continuación se presenta un ejemplo de prestación de servicios de limpieza, se ha optado por presentar un plan de desinsectación y desratización.



**Cuadro 5.- Flujoograma de proceso de prestación de un servicio desinsectación y desratización**



Fuente: Procedimiento de calidad para servicios de limpieza y atención doméstica. Diseño de un plan de desinsectación y desratización. BIC GALICIA.

### **Estudio del establecimiento / local**

El primer paso consiste en el análisis del establecimiento (superficie, distribución, características, naturaleza del negocio,...) identificando posibles puntos críticos y recogiendo información útil con el objeto de establecer medidas de actuación adaptadas a sus características.

### **Identificación del roedor/insecto**

Es imprescindible averiguar la clase de plaga presente en el establecimiento/local con el propósito de poder informarse sobre su morfología, fases de crecimiento, costumbres, comportamiento y todos aquellos datos que puedan ser de utilidad para combatirla.



## Evaluación del grado de infestación

Lo siguiente es realizar un seguimiento de las poblaciones del roedor/insecto detectado y evaluar el grado de infestación aproximado.

Esto se lleva a cabo mediante la observación de señales como:

Excavaciones, excrementos, rastros, olor, huevos, ejemplares muertos, nidos, etc y una vez hecho, se define el nivel de infestación en función de la cantidad de indicios encontrados.

## Determinación de los tratamientos/ productos y de su aplicación

En esta etapa se seleccionan los tratamientos de desinsectación/desratización más apropiados en función del establecimiento y las características de la plaga detectada y se detalla la metodología para aplicarlos.

En cuanto al producto a emplear en los tratamientos elegidos, es importante leer y conservar la ficha técnica que lo acompaña donde se especifica la dosis, fauna a la que puede afectar, actuación en caso de ingestión accidental, etc. Además, debido a su toxicidad hay que colocarlo de forma que sólo puedan acceder a él los roedores/insectos.

## Elaboración de mapa de aplicación de tratamientos

Es recomendable hacer un croquis del establecimiento señalando donde se colocan los dispositivos de los tratamientos seleccionados (cebos, rodenticidas, trampas, insecticidas sólidos, etc.).

## Establecimientos de la duración/frecuencia de aplicación

Lo primero es definir, según el grado de infestación y las indicaciones de los productos, la frecuencia con la cual se deberán aplicar los tratamientos y el tiempo de duración de los mismos. Durante este tiempo se debe llevar a cabo una revisión periódica de los dispositivos dispuestos en el local, anotando los resultados observados y las incidencias que se presenten.



*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Calidad Diseño de un Plan de desinsectación y desratización.***

*[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio*

## 4.2. Subcontrataciones

Una buena parte de los servicios que oferta la empresa sobre todo durante las etapas de inicio de actividad, se subcontratarán, siendo los más comunes:

- Servicios especiales y una parte de los servicios de limpieza generales.
- Alquiler de los inmovilizados necesarios para la prestación de alguno de estos servicios
- Servicios relacionados con fiscalidad, laboral y contabilidad

Para controlar los procesos de subcontratación se debe dejar claro a la empresa que se subcontrata, que siempre actuará en representación de nuestra empresa y se controlará su actividad de prestación del servicio.

Para el centro ha de contratarse una póliza de seguro multiriesgo que cubra eventualidades tales como robos, rotura de lunas, inundaciones, incendios, cortocircuitos, derrumbes, desplomes, fallos en la instalación, etc.

Se contratará una póliza de responsabilidad civil, por los problemas que pueda originar la prestación de la propia actividad. El seguro puede tramitarse con la compañía que se desee en base a esa actividad.



### 4.3. Aprovisionamientos

SEste tipo de partida no será significativa por el tipo de actividad que se va a desarrollar, siendo únicamente necesario aprovisionarse de:

- Productos de limpieza necesarios para el desarrollo de la actividad (tales como jabones, desinfectantes etc.).
- Herramientas y utensilios de limpieza (tales como cubos, fregonas, bayetas, etc.).
- Material de trabajo, como botas de seguridad, monos, guantes, etc.

Se ha estimado un presupuesto de 707,58 € en estas partidas.



## 4.4. Gestión de stocks

Los emprendedores no consideran necesario ni aconsejable contar con un stock excesivo de productos y materiales de limpieza, ya que éstos los comprarán en función del tipo de trabajo que se vaya a realizar. Tan sólo contarán con un stock mínimo para iniciar la actividad. El stock mínimo inicial contará con algunos de los siguientes artículos (en función de la actividad de la empresa):

**Cuadro 6.- Productos en stock**

Productos de limpieza	Otros productos de acabado	Productos para suelos	Herramientas y útiles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpia cristales</li><li>• Limpiador de uso general</li><li>• Decapante normal y extra fuerte (ácido o alcalino)</li><li>• Limpiador neutro</li><li>• Desinfectantes</li><li>• Limpiador de inodoros</li><li>• Quitamanchas</li><li>• Desengrasante</li><li>• Limpiador moquetas</li><li>• Limpiador de aceros</li><li>• Quita pintadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ceras a base de disolventes</li><li>• Ceras al agua</li><li>• Selladores plásticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disolvente orgánico</li><li>• Disolvente de medio acuoso</li><li>• Mixtos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espátulas</li><li>• Raspadores de suelos y ventanas</li><li>• Rasquetas</li><li>• Carros limpieza</li><li>• Cepillos y escobas</li><li>• Mopas</li><li>• Gamuzas y paños</li><li>• Mangos, palos y recogedores</li><li>• Cubos</li><li>• Bayetas y estropajos</li><li>• Bolsas basura</li><li>• Desatascadores y escobillas</li><li>• Guantes y batas</li></ul>



## 4.5. Procedimientos y controles de calidad

Los emprendedores van a implantar un sistema de gestión de calidad, buscando con ello la máxima objetividad en el control del servicio y ofrecer al cliente un sistema de seguimiento de la contrata.

El control de calidad se realiza sobre tres niveles:

1. Control de satisfacción del usuario.
2. Control estético.
3. Control biológico.

### 1.-Control de Satisfacción del usuario

Han diseñado unas tarjetas firmadas por el operario que ha realizado la limpieza. Estas tienen un teléfono donde acudir en el caso de que el cliente encuentre alguna deficiencia.

Este sistema responsabiliza al operario del trabajo efectuado y posibilita la satisfacción inmediata en caso de deficiencia indeseada.

### 2.-Control estético

El Responsable de producción realizará un control sobre una muestra suficientemente representativa de las instalaciones donde se realiza el servicio (habitaciones, despachos, vestíbulos y pasillos, vestuarios, lavabos, laboratorios, etc.) con el fin de obtener la mayor cantidad de datos posible y dar un resultado más preciso de la evaluación.

En todas y cada una de las dependencias inspeccionadas realizará una valoración al detalle de los elementos integradores de la misma; estructurales (pavimentos, ventanas y elementos verticales) mobiliario, equipos y cualquier otro elemento susceptible de ser objeto del servicio de limpieza.

La valoración de cada dependencia se realiza en todos los casos después de la limpieza.

La escala de calificación de cada elemento es de 1 a 10 entendiendo como:

#### **0= Muy deficiente.**

Las dependencias objeto de análisis presentan un estado de orden y limpieza totalmente insuficiente en el conjunto de su superficie.

#### **2= Deficiente**

Las dependencias objeto de análisis presentan un estado de orden y limpieza insuficiente con presencia de manchas, polvo u otros indicios de suciedad apreciables fácilmente.

#### **5= Regular**

Las dependencias objeto de análisis presentan un estado de orden y limpieza regular con presencia de ligeras manchas, polvo u otros indicios de suciedad puntuales sin presentar un estado de orden y limpieza insuficiente y/o molesto.



### **7= Bueno**

Las dependencias objeto de análisis presentan un estado de orden y limpieza altos sin manchas ni indicios de suciedad aunque a ojos de experto se pueden apreciar ciertas deficiencias.

### **10= Muy Bueno**

Las dependencias objeto de análisis presentan un estado de orden y limpieza óptimo sin manchas ni olores, polvo u otros indicios de suciedad. Se percibe el brillo del suelo, la limpieza de cristales u otros elementos más sensibles al orden y a la limpieza.

Si después de haber realizado la puntuación alguna de las puntuaciones es inferior a 7, se le mandará al operario limpiar de nuevo las instalaciones hasta que su resultado sea óptimo.

### **3 – Control Biológico**

El Responsable de producción será el encargado de controlar que todos los elementos utilizados para los servicios de limpieza no contengan sustancias nocivas que ponga en riesgo la salud del cliente.

Este sistema de gestión de la calidad será un paso previo a la obtención de una certificación del sistema de calidad, que les acredite el buen funcionamiento de su sistema. Para ello contratarán en el medio plazo los servicios de una certificadora de calidad.

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Procedimiento de Gestión de la satisfacción del cliente***

*[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*



## 4.6. Niveles de tecnología aplicados en los procesos

En un primer momento con el objetivo de reducir riesgos, los emprendedores han decidido alquilar toda la maquinaria necesaria para realizar los procesos de prestación de servicios. Los emprendedores han entablado contactos con un par de proveedores que ofertan la última tecnología en limpieza. Esta se pretende utilizar como factor diferenciador siendo el objetivo de la empresa hacerse con este tipo de tecnología cuando la situación financiera lo permita.

El responsable de administración contará con un equipo informático y un software de gestión que le permita llevar el control sobre todas las áreas de las empresas.



## 5. El mercado







## 5. El mercado

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de la Pyme: Cómo realizar un estudio de mercado.***

*[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

### 5.1. Definición del mercado

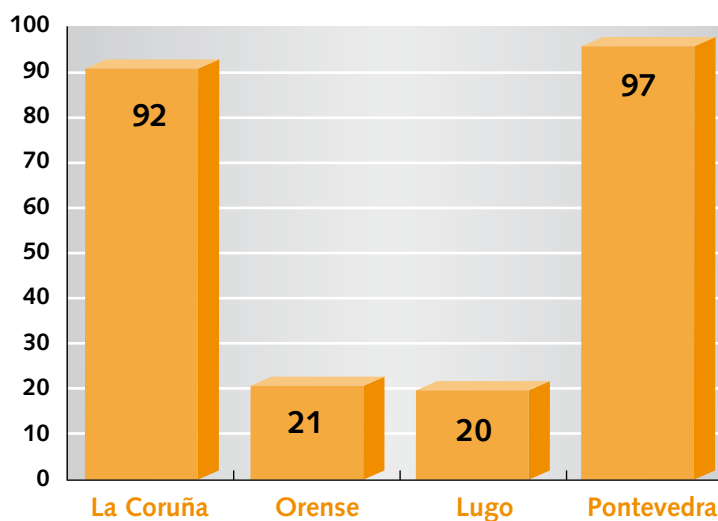
#### 5.1.1. Características y tamaño del mercado

Los emprendedores han realizado consultas en bases de datos empresariales como el Sistema de Análisis de Balance Ibéricos (SABI). Realizando una búsqueda para el código CNAE 93 – Rev. 1. 747, Actividades Industriales de limpieza, han obtenido datos sobre nº de empresas, facturación, empleo en el sector, segmentación geográfica, etc. A modo de orientación, y respecto a los últimos datos disponibles correspondientes a fechas comprendidas entre 31-12-2005 y 31-12-2006 de la base de datos SABI, existen en Galicia unas 230 sociedades mercantiles registradas y activas, cuya facturación global supera los 189 millones de euros, con más de 10.366 empleados.

De estos datos se deduce que el perfil básico de una empresa mediana se caracteriza por tener una plantilla y facturación alrededor de 4 personas y 160.000 €.



**Cuadro 7.- Número de empresas en Galicia**



Para calcular el tamaño del mercado de nuestro establecimiento, tomaremos en consideración los datos que siguen:

#### Cuadro 8.- Tamaño de mercado

Tipo de cliente*	Número de clientes	Gasto anual en mantenimiento
Comunidades de vecinos	5.000	1.200 €/año
Pequeños clientes	4.000	1.600 €/año
Empresas de construcción	500	8.000 €/año
Grandes empresas	50	15.000 €/año

El mercado potencial será:

$$5.000 \times 1.200 \text{ €/año} + 4.000 \times 1.600 \text{ €/año} + 500 \times 8.000 \text{ €/año} + 50 \times 15.000 \text{ €/año} = 17.150.000 \text{ €}$$

\*Nota: No se han incluido los datos de administraciones públicas, porque los clientes lo consideran una opción a medio plazo

### 5.1.2 Características de los clientes

Los emprendedores aunque se dirigirán principalmente a comunidades de vecinos, particulares y pequeñas empresa, no descartan tener otro tipo de clientes si les surge la oportunidad.

Han clasificado a los clientes en cinco tipos, según el tipo de servicios que demanda y sus características:

- Pequeños Clientes. Estos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía para solicitar servicios relacionados con la de limpieza general de su vivienda, oficinas o pequeño negocio.
- Comunidades de vecinos. Una forma sencilla de conseguir este tipo de clientes es dirigirse directamente a los administradores de fincas.
- Grandes clientes. Se trata de empresas o entidades que utilizan en gran medida los servicios de limpieza y mantenimiento (las entidades bancarias, industrias, centros comerciales, instalaciones deportivas, centros sanitarios, etc.). Es importante conseguir que la empresa se abra un hueco en este tipo de mercado, ya que permite mayores volúmenes de facturación y la seguridad de unos ingresos.
- Empresas de construcción. Estas empresas pueden solicitar los servicios para realizar la limpieza de fin de obra.
- Administraciones públicas. Algunas administraciones públicas contratan los servicios de limpieza a través de concursos o licitaciones. Los emprendedores consideran proponerse la captación de este tipo de clientes como opción para el futuro. En el caso de que finalmente acaben teniendo algún cliente de este tipo, buscarán financiación para las posibles demoras que pudieran surgir en los cobros.



## 5.2. La competencia

### 5.2.1 Identificación de las empresas competidoras

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

- **Profesionales independientes**, que realizan servicios de limpieza por cuenta propia. Este tipo de competidores son los de mayor número.  
La empresa ha pensado en subcontratar los servicios de este tipo de profesionales cuando le sea necesario, esto se puede deber a dos razones:
  - La demanda no se puede cubrir con la oferta existente en la empresa
  - Demanda de servicios especiales
- **Franquicias**, cada vez son más el número de franquicias nacionales y extranjeras que operan en Galicia. Los emprendedores han contabilizado 10 franquicias que realizan una actividad similar a la suya en su ámbito de actuación.
- **Competidores de similar tamaño y oferta de servicios**. Han localizado 8 empresas que ofertan los mismos servicios dentro de su ámbito de influencia.
- **Empresas de limpieza de mayor tamaño**. Las han analizado no tanto desde el punto de vista de competidor sino como posible cliente, ya que este tipo de empresas suelen recurrir a la subcontratación, por lo que se han mantenido contactos con 5 empresas del sector, siendo 3 el número de empresas a las que se ha llegado a un acuerdo de colaboración.
- **Empresas de servicios globales**. Existen cada vez más empresas que integran en su cartera de servicios no sólo la limpieza sino también arreglos, reparaciones, lavanderías, etc.

A la hora de competir han apostado por la calidad del servicio que se ofrece al cliente y el cumplimiento de los horarios y fechas estipuladas. Consideran que tener una buena reputación es el mejor valor diferencial con la competencia.

### 5.2.2 Diferencias respecto a los productos y/o servicios de la competencia

Las diferencias frente a los servicios de limpieza de la competencia que los emprendedores se han propuesto son los siguientes:

- **Conseguir un nivel de calidad óptimo, de acuerdo a las expectativas del usuario hacia el servicio.**

Para ello será necesario:

- Averiguar las expectativas que cada usuario tiene de nuestro servicio.
- Gestionar de manera flexible pero firme e implicar a la dirección en los métodos de trabajo.



- Obtener el certificado de calidad: Esto es un factor diferenciador frente a las que aún no están implantando estos sistemas, lo que está creando un interés en estas últimas por obtener la certificación.

Hay que tener en cuenta que son muchos los aspectos que influyen sobre la satisfacción del cliente, tales como la puntualidad, el cumplimiento de los plazos pactados, el cuidado con los objetos del entorno, la corrección en el trato, etc.

- **Ofrecer un amplio abanico de servicios, todos enfocados a la actividad principal (limpieza) o especializarse:**

En un primer momento el objetivo será alcanzar una cifra de negocio que permita la supervivencia. De esta forma la estrategia consiste en prestar una amplia gama de servicios con la finalidad de acelerar la captación de clientes.

En un segundo momento y en función de que el negocio vaya madurando se tenderá a la especialización, como puede ser la limpieza de conductos de aire, tratamiento de residuos en la industria etc.

Por otra parte, la especialización también podrá ir en función del tipo de clientes al que se dirigen. En un futuro en que la empresa se haya consolidado, se puede plantear la ampliación del negocio hacia objetivos más ambiciosos.

- **Saber adaptarse al cambio tecnológico**

Una de las oportunidades que ofrece el sector y que permite ser más eficientes es el de incorporar las nuevas tecnologías a los servicios prestados. Sin embargo, trae el inconveniente de un mayor desembolso económico.



### **5.2.3 Productos sustitutivos**

En este apartado los emprendedores son conscientes que su principal problema es la competencia desleal y/o economía sumergida: existe todavía un elevado número de particulares que realizan actividades de limpieza como complemento a sus economías familiares, a tarifas más reducidas que las que pueda ofrecer una empresa de limpieza. Este problema les afecta, fundamentalmente, cara el pequeño cliente y comunidades de vecinos que son los principales consumidores de este tipo de servicios.

Muchas empresas optan por realizar los servicios de limpieza ellas mismas, perdiendo tiempo y recursos que podrían destinar a otras actividades de carácter más estratégico para la empresa. Por esta razón la empresa orientará un importante esfuerzo comercial en dar a conocer a sus clientes el ahorro que supone para ellos la externalización de este tipo de servicios.

### 5.3. Análisis DAFO

Se detallan las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del proyecto:

Cuadro 9.- DAFO

Amenazas	Oportunidades
Elevada competencia Aumento de las empresas multinacionales Dependencia de la coyuntura económica Intrusismo en el sector	Mercado en crecimiento Demanda no estacional Demanda de nuevos servicios de limpieza
Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Estructura flexible No son necesarios inversiones elevadas para iniciarse en la actividad Horarios flexibles Gran número de servicios ofertados	Encontrar al personal adecuado Dependencia de las subcontrataciones

Dentro de las amenazas que pueden influir en esta actividad, quizás la más importante sea la **elevada competencia que existe entre las empresas**. La oferta presenta un carácter atomizado, con un gran número de competidores que tienen recursos similares, lo que genera una elevada rivalidad empresarial que hace presión a la baja en los márgenes. Considerando este escenario, la alternativa por la que ha optado la empresa es diferenciarse a través de variables de servicio (horarios flexibles, amplitud de los servicios ofertados, profesionalidad en la realización del trabajo, capacidad de respuesta, etc.)

Una segunda amenaza es la alta **dependencia** que tiene esta actividad respecto **de la coyuntura económica**. Así, en períodos de crisis como el actual, están desapareciendo un gran número negocios de servicios tradicionales de limpieza por la contención de gastos, tanto de las empresas como de las economías domésticas.

La tercera amenaza se refiere a la **creciente penetración en este mercado de operadores extranjeros**, que al disponer de unos medios técnicos, económicos, humanos, etc. normalmente fuera del alcance de las empresas de menor dimensión, pueden empeorar la situación de estas últimas. Aunque esta amenaza no será de gran intensidad en este caso, ya que se verán mayormente afectadas las empresas de gran tamaño al entrar en disputa por cierto tipo de clientes (industrias, hospitales, entidades financieras, etc.).

La cuarta amenaza se refiere al **intrusismo en el sector**, de un elevado número de particulares que realizan actividades de limpieza como complemento a sus economías familiares. Por ese motivo, la



empresa apostará por un servicio integral con una clara apuesta por la calidad donde este tipo de competidores no les pueden hacer tanto daño.

Por lo que se refiere a las oportunidades han observado que el **mercado está en crecimiento**. Esto ha sido consecuencia, por un lado, de la aparición de jóvenes necesidades relacionadas con la limpieza, lo que favorece la demanda de servicios de limpieza especializados. Asimismo, la limpieza se valora cada día más al ser un componente importante de la imagen de cualquier compañía, lo que implica un aumento en la demanda de este tipo de servicios.

Otra oportunidad la constituye el hecho de que **no existe estacionalidad en la prestación del servicio**, ya que las empresas que solicitan un servicio de limpieza suelen mantenerlo todo el año.

Con relación a los puntos fuertes, el nivel de trabajadores en plantilla va a depender del número de servicios contratados lo que hace que la **estructura de personal** sea completamente **flexible** a las necesidades de la empresa en cada momento.

Otro punto fuerte a destacar, son las **escasas inversiones** necesarias para la puesta en marcha del negocio, al optar los emprendedores por el alquiler de los equipos más costosos. Esta estrategia permite a la empresa, además de una mayor flexibilidad a la hora de acceder a más y mejores tecnologías, el evitar una carga financiera elevada para financiar la compra de equipos.

Un tercer punto fuerte son los **horarios flexibles**. Se intentarán adecuar la prestación de los servicios a las necesidades horarias del cliente para causarle el menor perjuicio posible.

Finalmente, constituye un punto fuerte la **amplia gama de servicios ofertada** por la empresa.

En el apartado dedicado a los puntos débiles, los emprendedores han señalado la **dificultad para encontrar personal cualificado**, por lo que la empresa deberá asumir un período de aprendizaje con los nuevos trabajadores, con el coste que esto supone.

La escasa dimensión de la plantilla puede hacer que la empresa en períodos de tiempo puntuales **dependa de la subcontratación** de determinados servicios.



## **6. La comercialización del servicio**







## 6. La comercialización del servicio

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el Manual Práctico de la Pyme: Cómo elaborar mi plan de marketing.*

### 6.1. Presentación de la empresa y sus servicios

El nombre del establecimiento “Brillo Gallego” responde a la filosofía y orientación de la empresa. El logotipo será asimismo sencillo y fácilmente legible.

Los emprendedores se han encargado tanto del diseño de la imagen corporativa como de los folletos para realizar el buzoneo.

Tienen el objetivo de ofrecer un trato amable a todos sus clientes, buscando en todo momento el conocer las necesidades de cada usuario, adaptando tanto los servicios como los horarios de estos a las necesidades particulares de cada cliente, siempre y cuando les sea posible.



51

<sup>2</sup> Nota de los autores: el diseño y la imagen del establecimiento, la forma de presentar sus productos, la decoración...etc. presentan una amplísima gama de posibilidades. En este epígrafe ofrecemos unas propuestas básicas, que no sustituyen al desarrollo específico que deberá tener este apartado en el proyecto de cada emprendedor.

## 6.2. Acciones de promoción

Se pretende penetrar en el mercado ofreciendo un esmerado servicio, tanto en la prestación del propio servicio como en el trato al cliente.

Los principales instrumentos publicitarios para la puesta en marcha de la empresa son los siguientes:

- Realización de visitas comerciales a personas clave como pueden ser los administradores de fincas, presidentes de asociaciones de vecinos, etc. Para ello llevarán tarjetas de visitas, folletos publicitarios... También realizarán llamadas telefónicas y mailing.
- Han centrado su publicidad en prensa, prensa de difusión gratuita, carteles en establecimientos públicos, buzoneo, guías informativas, anuncios en directorios profesionales (páginas amarillas, QDQ, etc.).

**Cuadro 10.- Presupuesto acciones de lanzamiento**

Acciones de promoción de lanzamiento	Presupuesto
Directorios profesionales	1.200 €
Cartelería / folletos	525 €
Guías informativas	549 €
Tarjetas de visita	32,76 €
Gastos visitas comerciales/ teléfono	222,84 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.529,60 €</b>



Las acciones publicitarias previstas el resto del año son las siguientes:

**Visitas comerciales.** Se realizarán un calendario de visitas mensualmente que el personal comercial se encargará de llevar a cabo.

**Página Web.** En la que expondrán los servicios ofertados por la empresa y le darán la posibilidad al cliente de rellenar un formulario de contacto para solicitar información y un presupuesto.

**Boca a Boca.** Se es consciente de que la mejor publicidad para este tipo de negocios es el “boca a boca” porque es el tipo de publicidad más creíble. Por este motivo, se proporcionará un servicio de calidad ya que es la mejor estrategia publicitaria que puede tener el centro.

### 6.3. Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia

Los emprendedores establecerán los precios en función:

- Del tiempo necesario para la prestación del servicio
- De los m<sup>2</sup>
- Materiales necesarios
- Inclusión de servicios accesorios como cristales, suelos, basuras etc.
- Del grado de suciedad del local
- Frecuencia del servicio contratado

En definitiva, el precio de venta vendrá dado:

Precio de venta = coste/hora+imputación de otros gastos+margen comercial

Los servicios que se subcontraten se tarificarán en referencia a la tarifa aplicada por la empresa colaboradora subcontratada, con la que se negociará un descuento por la captación de clientes y que supondrá, por tanto, el margen de este tipo de operaciones.

**Cuadro 11.- Determinación del precio de venta**

Modalidad	Precio de venta
Limpiezas de mantenimiento	17 €
Limpiezas generales	17 €
Limpiezas específicas	18 €
Limpiezas especiales	25 €



## 6.4. Prescriptores

Los prescriptores de especial interés en este tipo de servicios son los administradores de fincas y las asociaciones empresariales, como por ejemplo las de los empresarios de hostelería.



## **7. La localización de la empresa**







## 7. La localización de la empresa

### 7.1. Asentamiento previsto y criterios para su elección

Los emprendedores no han considerado como un factor clave la ubicación del local, por lo que han optado en situarse en el extrarradio de la ciudad donde los precios de alquiler son mucho más bajos.

La captación del cliente se hará principalmente vía red comercial, utilizándose el local principalmente como almacén y oficina. Los clientes que estiman que captarán vía entrada en el local serán prácticamente residuales.



## 7.2. Terrenos, edificios, instalaciones

El local que será contratado en régimen de alquiler, ascendiendo su coste a 400 euros mensuales. Se depositará una fianza equivalente a dos meses de alquiler.

Estará acondicionado con rótulos, lunas de escaparate y el mobiliario pertinente. Tiene unos 50 m<sup>2</sup> para almacén de maquinaria y materiales, oficina administrativa, y aseos, que se distribuirán como sigue:

**Cuadro 12.- Distribución local**

Uso	Superficie
Oficinas	10 m <sup>2</sup>
Servicios	5 m <sup>2</sup>
Almacén	35 m <sup>2</sup>
Total superficie	50 m <sup>2</sup>

Se han estimado los siguientes gastos de mantenimiento anuales de las instalaciones:

**Cuadro 13.- Gastos de mantenimiento de las instalaciones**

Gastos de mantenimiento de las instalaciones				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0	300	312	324	337



### 7.3. Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento

Destacar la facilidad de acceso al local, por lo que únicamente resta referirnos a las infraestructuras de que dispone la zona:

- Facilidad del acceso en automóvil.
- Servicio de autobuses.
- Banda ancha; lo que permite disponer de una buena conexión a Internet, lo cual abre posibilidades de cara a una posible recepción de pedidos en Web.





## 8. Recursos humanos







## 8. Recursos humanos

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** de los grupos de **Contratos de Trabajo y Legislación Laboral** que contienen información sobre los tipos de contrato y sus características, así como de la legislación que regula las relaciones laborales.*

### 8.1. Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Los cuatro emprendedores han decidido repartir las áreas de trabajo en función de la experiencia y formación. Uno de los emprendedores se encargará de las labores de gerencia, mientras que los otros tres se encargarán de la dirección técnica de las distintas áreas de la empresa. Además incorporarán tres operarios de limpieza.

Únicamente están previstas las incorporaciones expuestas en el cuadro siguiente durante el periodo objeto de estudio, salvo que haya una mayor demanda a la estimada, optándose por contrataciones a media jornada que permitan dar respuesta a la clientela.



**Cuadro 14.- Relación de puestos de trabajo**

Puestos de trabajo	Categoría profesional	Número de personas	Fecha de incorporación
Gerente	Gerente	1	Año 1
Director Comercial	Director comercial	1	Año 1
Director administrativo	Director administrativo	1	Año 1
Director de producción	Director de producción	1	Año 1
Limpiador	Operario	1	Año 1
Cristalero/conductos	Operario	1	Año 1
Especialista	Operario	1	Año 1
Comercial	Comercial	1	Año 2
Recepción	Auxiliar administrativo	1	Año 3

## 8.2. Organización de recursos y medios técnicos y humanos

La relación de puestos para la empresa objeto del caso:

### **Gerente**

Senen Lozano será el gerente, se encargará de definir la estrategia y objetivos de la empresa. Además se responsabilizará de la compra de nuevo inmovilizado (maquinaria, nuevas instalaciones...) y de la gestión financiera. De esta forma, será el encargado de tratar con los bancos y otras fuentes de financiación, y conseguir una eficiente gestión de la tesorería y del control de costes.

### **Director comercial**

Pablo Fernández será el director comercial, realizando las actividades de venta y marketing, cuidando el mantener una imagen de marca conocida y valorada. Se encargara de decidir la publicidad a realizar en cada momento y contactar con asociaciones y colectivos en los que pueda haber clientes potenciales, dando a conocer la empresa y las actividades en ella ofertadas.

Además se encargará de las contrataciones necesarias para ampliar la red comercial.

### **Director administrativo**

Francisco Varela será el director administrativo, encargándose del área administrativa de la empresa, siendo sus principales funciones las de atención al cliente, control contable y realización de presupuestos.

### **Director de producción**

David Gil será el director de producción, encargándose de supervisar los servicios prestados, contratación de personal y de la selección de las empresas que lleven a cabo procesos externalizados.

Tanto los directores técnicos como el gerente combinarán sus puestos con el de operario de limpieza cuando sea necesario.

### **Limpiador**

En dependencia del director de producción desarrollará las tareas de limpieza.No exigirá ninguna calificación específica. En muchos casos se trata de personas que venían realizando estos trabajos de forma particular y con años de experiencia en el sector.

### **Cristalero**

En dependencia del director de producción se encargará de limpiar los cristales de los edificios, actividad para la que puede ser necesario conocer el uso de grúas o experiencia en trabajos verticales/en altura.



### **Especialista**

En dependencia del director de producción se incorporará a la empresa para la prestación de determinados servicios tales como jardinería, pulimentado de suelos, limpieza vertical, industrial, etc. No le requieran formación específica, puesto que el conocimiento en el manejo de la maquinaria suele adquirirse con la propia experiencia. Su remuneración suele ser superior y, en ocasiones, se requiere de ciertas habilidades físicas.

### **Comercial**

En dependencia del director comercial se encargará de la búsqueda de nuevos clientes.

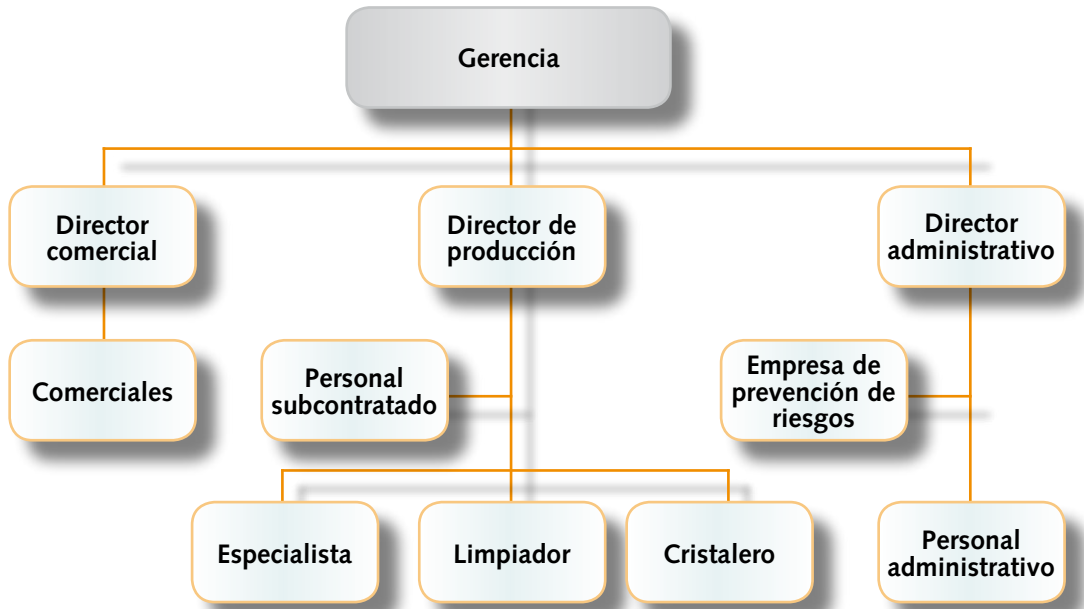
### **Recepción**

En dependencia del director de administración se encargará de las labores de atención al cliente, presupuestación y facturación.



### 8.3. Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Cuadro 15.- Organigrama de la empresa



Los emprendedores van a contar con la ayuda de un asesor externo (asesoría), que les gestione los temas laborales, fiscales, contables y de tramitación de ayudas.

También se subcontratará los servicios de prevención de riesgos.

## 8.4. Selección de personal

Los emprendedores recurrirán en un primer momento a sus contactos y colocarán un cartel en el establecimiento, con el objetivo de tener los candidatos suficientes para realizar el proceso de selección. Si no se consiguieran el número de candidatos suficientes recurrirán al Servicio Galego de Colocación.

La contratación de personal para ocasiones puntuales se contratará a través de una empresa de trabajo temporal (ETT).

A la hora de contratar comerciales se valorará que cuenten con don de gentes y conocimientos del servicio que van a ofertar.



## 8.5. Formas de contratación

Los trabajadores serán contratados de forma indefinida y si fuera necesario contratar a más personal con motivo de vacaciones o bajas se hará de forma eventual. Se intentará buscar, en el caso de trabajadores eventuales, gente con poca experiencia para su contratación a modo de prácticas tres meses antes de las vacaciones y así poder ser formados por la persona a la que van a sustituir. Estos contratados en prácticas tendrán la posibilidad de entrar a formar parte de la empresa cuando se necesite aumentar la plantilla, si el rendimiento es el esperado.

La jornada laboral será de 1.760 horas anuales como máximo y se deberá respetar el descanso mínimo semanal, que será de un día y medio consecutivo. Los trabajadores con jornada partida deben contar con un descanso para comer de al menos una hora entre las 13:00 y las 16:00. El período de vacaciones será retribuido, no sustituible por compensación económica.

La regulación de la empresa de limpieza se regirá en materia laboral por el Convenio Colectivo de la provincia de La Coruña para las empresas de limpieza de edificios y locales, Resolución del 12 septiembre 2007 y de la revisión salarial de dicho convenio para el año 2008.

**Cuadro 16.- Organigrama de la empresa**

Categoría profesional	Tipo de contrato	Horas/año	Coste salarial bruto anual/persona
Gerente	Autónomo	1.760	18.000 €
Director comercial	Autónomo	1.760	18.000 €
Director de administrativo	Autónomo	1.760	18.000 €
Director de producción	Autónomo	1.760	18.000 €
Limpiador	Indefinido tiempo completo	1.760	10.500 €
Cristalero/conductos	Indefinido tiempo completo	1.760	11.900 €
Comercial	Indefinido tiempo completo	1.760	16.000 €
Recepcionistas	Indefinido tiempo completo	1.760	9.500 €
Otros especialistas	Indefinido tiempo completo	1.760	13.000 €

## 9. Plan económico-financiero







## 9. Plan económico-financiero

*Para la elaboración del Plan económico y financiero del Plan de Negocio se trabajó con el programa informático **BIC Proyecta y Simula**.*

*Muchos de los términos empleados en el desarrollo del Plan Económico pueden resultar desconocidos para los emprendedores sin formación específica en este campo. Con el fin de solventar esta dificultad y facilitar una explicación de los conceptos básicos –inversión, balance, tesorería, VAN, TIR, Ratio...-recomendamos la lectura del **Manual Práctico de la Pyme: Cómo Valorar un Proyecto de Inversión***

*[Más información sobre estos recursos en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

### 9.1. Inversión y fondo de maniobra del proyecto

El punto de partida de este proyecto empresarial es la ubicación del inmueble, situado en la ciudad de Santiago de Compostela. Al ser el inmueble alquilado, las principales partidas de inversiones corresponden a la adquisición del inmovilizado material, entre lo que destaca, además de la obra civil, el equipamiento necesario para la prestación de servicios de limpieza, estas dos partidas supondrán el desembolso más importante realizado por los promotores.

Se incluye una tabla en la que se pueden ver las inversiones a realizar para la creación de la empresa:



**Cuadro 17.- Inversiones previstas (euros)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de constitución y de primer establecimiento</b>					
Gastos de constitución	1.900,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total gastos de constitución</b>	<b>1.900,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizados inmateriales</b>					
Aplicaciones informáticas	1.780,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total inmovilizados inmateriales</b>	<b>1.780,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizados materiales</b>					
Adecuación del local	4.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ustillaje	2.000,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Maquinaria y equipamiento	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos informáticos	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elementos de transporte	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total inmovilizado material</b>	<b>30.500,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>
Fianza	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total inmovilizado</b>	<b>34.980,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>



Todas las partidas que siguen deberán incrementarse con el correspondiente IVA, salvo las tasas y licencias.

- **Gastos de constitución.-** Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.
- **Inmovilizado inmaterial.-** Se incluye página Web y el software de gestión del negocio.
- **Inmovilizado material.-** Se compone de las siguientes partidas:
- **Obra civil.-** se incluyen los conceptos relativos a:
  - Acondicionamiento externo: rótulos, lunas del escaparate, cierres, etc.
  - Acondicionamiento interno: hay que adecuar internamente para que este se encuentre en condiciones idóneas para el desarrollo de la actividad. En esta partida se encontrará también el Proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono;

El local se encontraba acondicionado lo que no ha supuesto realizar un importante desembolso económico.

- **Mobiliario.**- Estará integrado por:
  - Una mesa de despacho, sillón de directivo y dos sillas de confidente.
  - Un armario-estantería.
  - Estanterías para el almacén.
  - Taquillas de los trabajadores
- **Equipos informáticos.**- El negocio dispondrá de un equipo informático, impresora, fax, TPV, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets.
- **Maquinaria.**- Para iniciar la actividad les es necesario realizar una inversión básica en maquinaria. Compuesta por:
  - Aspiradora de polvo y agua
  - Fregadoras
  - Abrillantadoras
  - Rotativas de alta velocidad
- **Elementos de transporte.**- Para realizar la actividad se contará con una furgoneta.
- **Herramientas y utillajes.**- El utillaje necesario se expone a continuación:
  - Limpia telarañas
  - Espátula
  - Raspadora de suelos y ventanas
  - Carros limpieza
  - Cepillos, escobas y mopas de algodón
  - Gamuzas y paños
  - Mangos, palos y recogedores
  - Friegasuelos y cubos de fregado
  - Bayetas, estropajos y bolsas de basura
  - Desatascadores y escobillas
  - Guantes, delantales y uniformes
  - Arnese
  - Cascos

Se destinará una partida de 600 € anuales para la renovación de esta partida.

#### - Fianza

El propietario del local les ha solicitado una fianza por importe de 800 €.



A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado, además del IVA de las inversiones iniciales, una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos de costes fijos y variables correspondientes a los 2 primeros meses, suponiéndolos constantes a lo largo de todo el año.

**Cuadro 18.- Fondo de maniobra**

<b>Fondo de maniobra</b>	<b>Importe</b>
IVA inversiones	5.468,80 €
Gastos fijos iniciales	25.069,56 €
Gastos variables iniciales	7.891,67 €
Remanente	1.569,97 €
<b>TOTAL</b>	<b>40.000,00 €</b>



## 9.2. Financiación del proyecto

Se muestran en el siguiente cuadro las necesidades financieras totales, de acuerdo con lo expuesto en el apartado anterior, y la financiación prevista de las mismas:

**Cuadro 19.- Financiación**

CONCEPTO	IMPORTE
Inversión total	34.980,00 €
Fondo de maniobra	40.000,00 €
Necesidad financiera total	74.980,00 €
Recursos propios	24.000,00 €
Financiación ajena	50.980,00 €
% de autofinanciación	32,01 %

Los recursos propios se desembolsarán íntegramente en aportaciones dinerarias.

Para la financiación ajena, se ha negociado un préstamo a largo plazo con el Banco X, bajo las condiciones ofrecidas por el ICO en su línea Pyme.

- Importe: 50.980,00 €.
- Plazo: 5 años carencia de 12 meses.
- Tipo de interés: EURIBOR a 6 meses + 0,65 puntos porcentuales
- Comisiones: sin comisiones



*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Fuentes de Financiación**, que contienen información sobre las alternativas públicas y privadas de acceso a recursos financieros para la puesta en marcha y consolidación del proyecto.*

### 9.3. Política de amortizaciones

En este apartado se seguirán las indicaciones que la Agencia Estatal de la Administración Tributaria hace al respecto.

**Cuadro 20.- Política de amortizaciones**

Dotación anual a la amortización	% dotación
Gastos de constitución	20,0%
Gastos de 1er. establecimiento	20,0%
Inversión en I + D	20,0%
Propiedad industrial	20,0%
Aplicaciones informáticas (soft)	45,0%
Terrenos	0,0%
Construcciones	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalaciones	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	33,0%
Elementos de transporte	16,0%
Otro inmovilizado	10,0%



76

Se ha aumentado el porcentaje de dotación en el caso de los equipos informáticos y de las aplicaciones software debido al rápido envejecimiento de éstas.

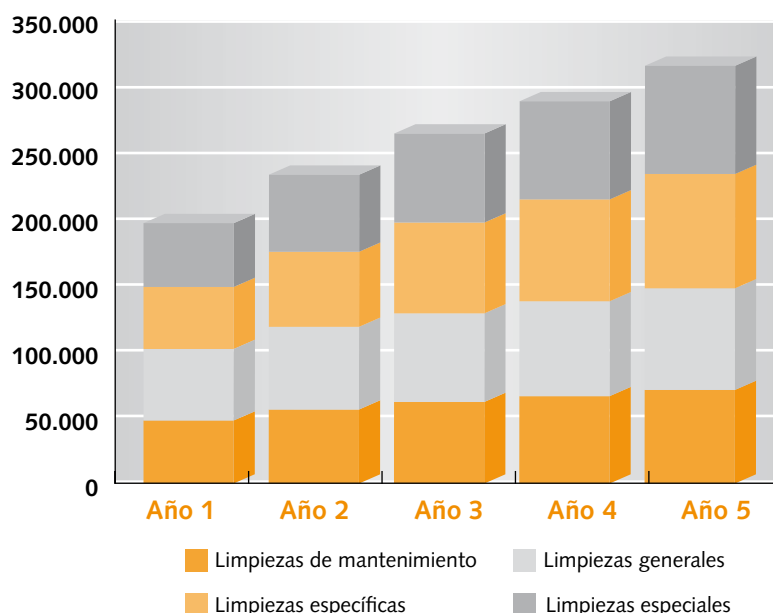
## 9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Cuadro 21.- Ingresos de la actividad

Línea	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpiezas de mantenimiento	49.300,00	57.976,80	63.911,93	68.445,74	73.314,47
Limpiezas generales	56.100,00	64.795,50	69.403,48	74.329,94	79.616,87
Limpiezas específicas	48.600,00	58.806,00	71.155,26	79.828,06	89.576,57
Limpiezas especiales	50.000,00	60.375,00	69.733,13	76.866,30	84.751,17
<b>Total</b>	<b>204.000,00</b>	<b>241.953,30</b>	<b>274.203,79</b>	<b>299.470,04</b>	<b>327.259,09</b>

Los precios deberán incrementarse con el correspondiente 16% de IVA.

Cuadro 22.- Evolución de los ingresos



### Limpiezas de mantenimiento

Se ha estimado un total de servicios de este tipo de 2.900 horas a lo largo del año 1 con un precio medio de 17 €/hora, experimentando un crecimiento en el número de unidades respecto al año anterior:

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	12 %	5 %	2 %	2 %

### Limpiezas generales

Se ha estimado un total de servicios de este tipo de 3.300 horas a lo largo del año 1 con un precio medio de 17 €/hora.

Experimentando un crecimiento en el número de unidades respecto al año anterior:

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	10 %	2 %	2 %	2 %

### Limpiezas específicas

Se ha estimado un total de servicios de este tipo de 2.700 horas a lo largo del año 1 con un precio medio de 18 €/hora.

Experimentando un crecimiento en el número de unidades respecto al año anterior:

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	10 %	10 %	2 %	2 %

### Limpiezas especiales

Se ha estimado un total de servicios de este tipo de 2.000 horas a lo largo del año 1 con un precio medio de 25 €/hora.

Experimentando un crecimiento en el número de unidades respecto al año anterior:

Crecimiento unidades	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje	15 %	10 %	5 %	5 %



### Cuadro 23.- Estacionalidad en los ingresos

Mes	Estacionalidad
Enero	8,33 %
Febrero	8,33 %
Marzo	8,33 %
Abril	8,33 %
Mayo	8,33 %
Junio	8,33 %
Julio	8,33 %
Agosto	8,33 %
Septiembre	8,33 %
Octubre	8,33 %
Noviembre	8,33 %
Diciembre	8,33 %
Total	100 %

Como ya se ha comentado anteriormente este tipo de servicios no tienen un componente estacional reseñable.

## 9.5. Evolución de los costes variables

**Cuadro 24.- Costes variables asociados a los ingresos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Limpienzas de mantenimiento</b>	2.958,00	3.478,61	3.834,72	4.106,74	4.398,87
<b>Limpienzas generales</b>	8.976,00	11.663,19	14.574,73	25.272,18	28.662,07
<b>Limpienzas específicas</b>	2.916,00	3.528,36	4.269,32	4.789,68	5.374,59
<b>Limpienzas especiales</b>	32.500,00	39.243,75	45.326,53	49.963,10	55.088,26
<b>Total costes variables</b>	<b>47.350,00</b>	<b>57.913,91</b>	<b>68.005,29</b>	<b>84.131,70</b>	<b>93.523,80</b>

**Cuadro 25.- Márgenes**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Limpienzas de mantenimiento</b>	94 %	94 %	94 %	94 %	94 %
<b>Limpienzas generales</b>	84 %	82 %	81 %	72 %	70 %
<b>Limpienzas específicas</b>	94 %	94 %	94 %	94 %	94 %
<b>Limpienzas especiales</b>	35 %	35 %	35 %	35 %	35 %

El coste variable se referirá principalmente a materiales y consumibles. Se han estimado en un 6 % para todos los servicios, excepto para los servicios especiales, precisiones:

- el tratamiento de servicios especiales es diferente por ser un servicio subcontratado. Por esta razón, se considerará un coste total del 65 % sobre el precio para esta línea de actividad.
- el margen de las limpiezas generales disminuye año tras año, porque la empresa tenderá a externalizar un mayor número de horas, con el consiguiente incremento en el coste variable a imputar.



## 9.6. Evolución de los costes fijos

Cuadro 26.- Costes fijos de la actividad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de personal</b>	130.543,44	153.706,72	173.995,35	182.593,34	200.874,04
<b>Alquileres</b>	7.800,00	8.112,00	8.437,00	8.775,00	9.126,00
<b>Gastos generales</b>	5.929,00	6.466,00	6.725,00	6.993,00	7.273,00
<b>Seguros y tributos</b>	2.400,00	2.496,00	2.595,00	2.699,00	2.806,00
<b>Suministros</b>	2.200,00	2.288,00	2.380,00	2.475,00	2.574,00
<b>Otros</b>	1.545,00	1.607,00	1.671,00	1.738,00	1.807,00
<b>Total de costes fijos 1</b>	<b>150.417,44</b>	<b>174.675,72</b>	<b>195.803,35</b>	<b>205.273,34</b>	<b>224.460,04</b>
<b>Amortizaciones</b>	5.134,60	5.314,60	5.494,60	4.776,20	4.315,00
<b>Total de costes fijos 2</b>	<b>155.552,04</b>	<b>179.990,32</b>	<b>201.297,95</b>	<b>210.049,54</b>	<b>228.775,04</b>

**Gastos de Personal:** más detalle en el apartado 8.5. de este documento.

**Alquileres:** es la suma de los gastos de alquiler del local y maquinaria.

**Gastos Generales:** representan asesoría, material de oficina, mantenimiento, publicidad, y formación.

**Seguros:** en esta partida estarán los seguros de responsabilidad civil que se explicará en el apartado 10.2 y el seguro del automóvil.

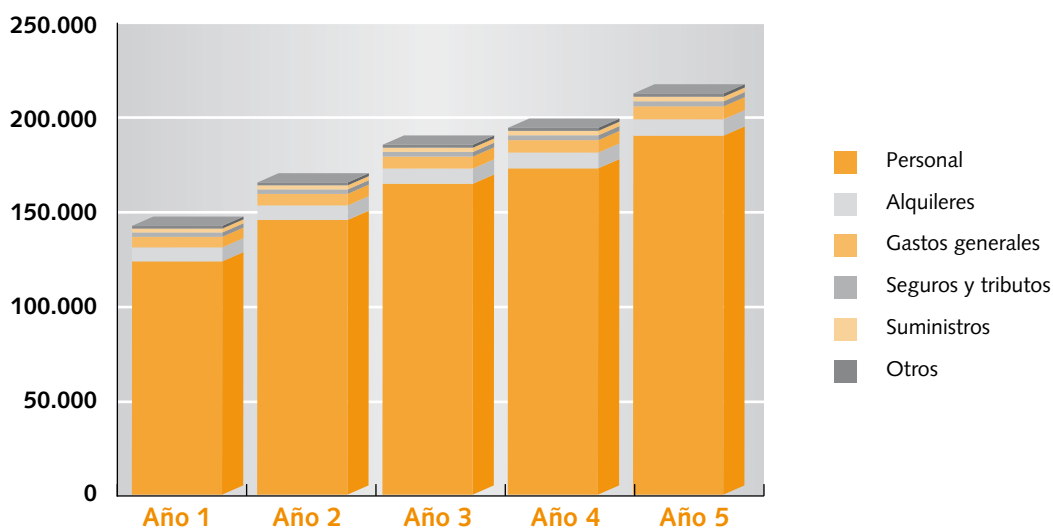
**Suministros:** gasto estimado en agua, electricidad, calefacción, teléfono y gasolina.

**Otros:** servicio de prevención de riesgos laborales y gastos comerciales.



80

Cuadro 27.- Evolución de los costes fijos



En general se han estimado incrementos anuales de gasto entre de un 5% para todas las partidas.

## 9.7. Política de circulante

Respecto a las políticas de circulante el Período Medio de Cobro estará sujeto a los siguientes condicionantes: han considerado el periodo medio de cobro habitual para el tipo de clientela descrito (comunidades de vecinos, oficinas y PYMES). Se pasan revisiones presupuestarias anuales y se factura mensualmente. PMC= 30 DÍAS.

En cuanto al Período Medio de Pago (PMP) se ha establecido en una media de 45 días para proveedores de circulante, habitual en el sector. En el caso de proveedores de equipos se puede estimar un PMP incluso superior, en este caso próximo a los 60 días.



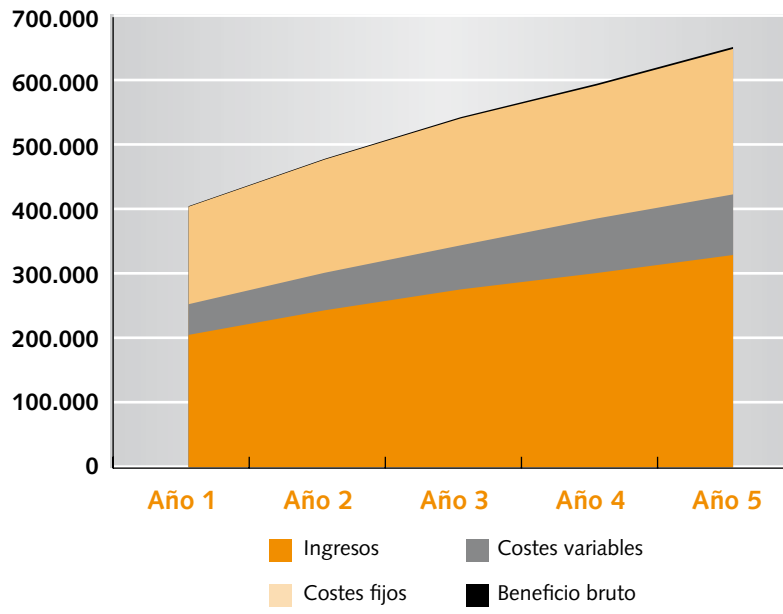
## 9.8. Cuentas de resultados previsionales

Cuadro 28.- Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>204.000,00</b>	<b>241.953,30</b>	<b>274.203,79</b>	<b>299.470,04</b>	<b>327.259,09</b>
Ventas	204.000,00	241.953,30	274.203,79	299.470,04	327.259,09
<b>Costes variables</b>	<b>47.350,00</b>	<b>57.913,91</b>	<b>68.005,29</b>	<b>84.131,70</b>	<b>93.523,80</b>
Materiales	9.240,00	10.894,70	12.268,24	13.356,22	14.550,47
Costes de comercialización	38.110,00	47.019,21	55.737,05	70.775,48	78.973,33
<b>Margen bruto</b>	<b>156.650,00</b>	<b>184.039,39</b>	<b>206.198,49</b>	<b>215.338,33</b>	<b>233.735,29</b>
<b>Costes fijos</b>	<b>150.417,44</b>	<b>174.675,72</b>	<b>195.803,35</b>	<b>205.273,34</b>	<b>224.460,04</b>
Costes fijos de personal	130.543,44	153.706,72	173.995,35	182.593,34	200.874,04
Alquileres	7.800,00	8.112,00	8.437,00	8.775,00	9.126,00
Gastos generales	5.929,00	6.466,00	6.725,00	6.993,00	7.273,00
Seguros y tributos	2.400,00	2.496,00	2.595,00	2.699,00	2.806,00
Suministros	2.200,00	2.288,00	2.380,00	2.475,00	2.574,00
Otros costes fijos	1.545,00	1.607,00	1.671,00	1.738,00	1.807,00
Amortizaciones	5.134,60	5.314,60	5.494,60	4.776,20	4.315,00
<b>Costes fijos y amortizaciones</b>	<b>155.552,04</b>	<b>179.990,32</b>	<b>201.297,95</b>	<b>210.049,54</b>	<b>228.775,04</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>1.097,96</b>	<b>4.049,07</b>	<b>4.900,55</b>	<b>5.288,79</b>	<b>4.960,25</b>
Total de ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	63,98	2.599,92	2.305,29	1.718,01	1.094,51
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>63,68</b>	<b>2.599,92</b>	<b>2.305,29</b>	<b>1.718,01</b>	<b>1.094,51</b>
<b>Resultado financiero</b>	<b>-63,68</b>	<b>-2.599,92</b>	<b>-2.305,29</b>	<b>-1.718,01</b>	<b>-1.094,51</b>
<b>Beneficio antes de impuestos [BAIT]</b>	<b>1.034,28</b>	<b>1.449,16</b>	<b>2.595,26</b>	<b>3.570,78</b>	<b>3.865,74</b>
Impuestos sobre beneficios	258,57	362,29	648,81	892,69	966,43
<b>Beneficio después de impuestos [BDT]</b>	<b>775,71</b>	<b>1.086,87</b>	<b>1.946,44</b>	<b>2.678,08</b>	<b>2.899,30</b>



**Gráfico 29.- Cuenta de resultados**



## 9.9. Balances de situación previsionales

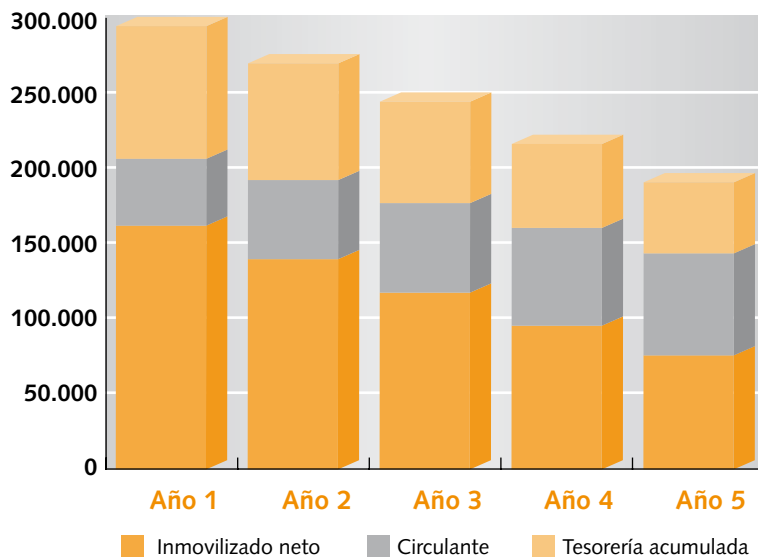
Cuadro 30.- Balance previsional: activo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de establecimiento	1.520,00	1.140,00	760,00	380,00	0,00
Inmovilizados inmateriales	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
(Amortización acumulada I.I.)	569,60	1.139,20	1.708,80	1.780,00	1.780,00
Inmovilizaciones materiales	30.500,00	31.100,00	31.700,00	32.300,00	32.900,00
(Amortización acumulada I.M.)	4.185,00	8.550,00	13.095,00	17.420,00	21.355,00
Inmovilizaciones financieras	800,00	800,00	800,00	800,00	0,00
Fianzas constituidas	800,00	800,00	800,00	800,00	0,00
<b>Total de inmovilizado</b>	<b>29.845,40</b>	<b>25.130,80</b>	<b>20.236,20</b>	<b>16.060,00</b>	<b>11.545,00</b>
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	17.074,80	20.251,49	22.950,86	25.065,64	27.391,59
Tesorería	36.503,25	32.333,32	28.337,73	23.740,70	19.086,53
<b>Total de circulante</b>	<b>53.578,05</b>	<b>52.584,81</b>	<b>51.288,59</b>	<b>48.806,34</b>	<b>46.478,12</b>
<b>Total de activo</b>	<b>83.423,45</b>	<b>77.715,61</b>	<b>71.524,79</b>	<b>64.866,34</b>	<b>58.023,12</b>



84

Cuadro 31.- Evolución del activo

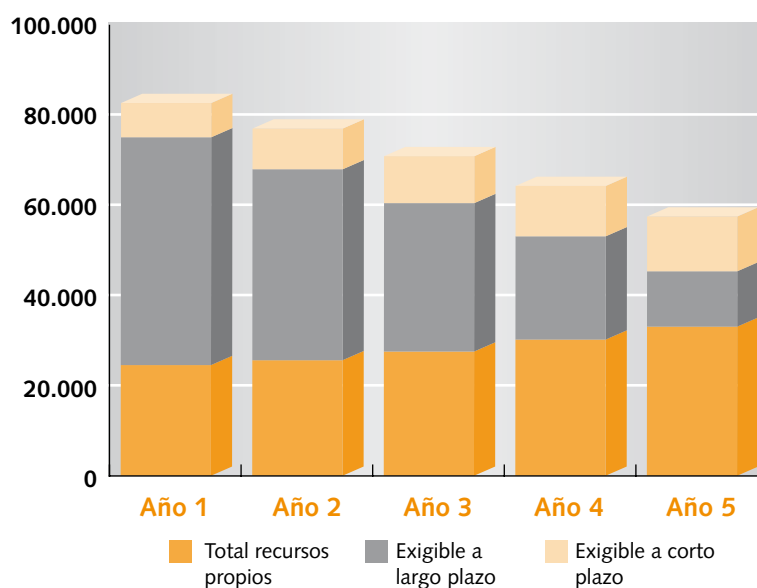


**Cuadro 32.- Balance previsional: pasivo**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Reservas y pérdidas	0,00	775,71	1.862,57	3.809,02	6.487,10
Resultado del ejercicio	775,71	1.086,87	1.946,44	2.678,08	2.899,30
<b>Total recursos propios</b>	<b>24.775,71</b>	<b>25.862,57</b>	<b>27.809,02</b>	<b>30.487,10</b>	<b>33.386,41</b>
Subvenciones en capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda a largo plazo	50.980,00	42.738,47	33.216,72	23.107,70	12.375,17
Acreedores por leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de exigible a largo plazo</b>	<b>50.980,00</b>	<b>42.738,47</b>	<b>33.216,72</b>	<b>23.107,70</b>	<b>12.375,17</b>
Acreedores comerciales	1.543,08	1.819,41	2.048,80	2.230,49	2.429,93
Otras deudas no comerciales	6.124,66	7.295,15	8.450,25	9.041,05	9.831,61
H.P. por impuesto sobre beneficios	258,57	362,29	648,81	892,69	966,43
H.P. por IVA	5.866,09	6.932,86	7.801,43	8.148,36	8.865,18
Otras deudas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de exigible a corto plazo</b>	<b>7.667,74</b>	<b>9.114,57</b>	<b>10.499,04</b>	<b>11.271,54</b>	<b>12.261,54</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>83.423,45</b>	<b>77.715,61</b>	<b>71.524,79</b>	<b>64.866,34</b>	<b>58.023,12</b>



**Cuadro 33.- Evolución del pasivo**



## 9.10. Previsiones de tesorería

Cuadro 34.- Tesorería anualizada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros por ventas	186.925,20	238.776,61	271.504,42	297.355,25	324.933,15
Total de cobros	186.925,20	238.776,61	271.504,42	297.355,25	324.933,15
Subvenciones a la explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de cobros operativos</b>	<b>186.925,20</b>	<b>238.776,61</b>	<b>271.504,42</b>	<b>297.355,25</b>	<b>324.933,15</b>
Pago de materiales	7.696,92	10.618,36	12.038,86	13.174,53	14.351,04
Pagos totales por materiales	7.696,92	10.618,36	12.038,86	13.174,53	14.351,04
Pagos por otros costes de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos totales por otros costes de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por costes de comercialización	38.110,00	47.019,21	55.737,05	70.775,48	78.973,33
Pagos totales por costes de comercialización	38.110,00	47.019,21	55.737,05	70.775,48	78.973,33
Pagos por costes fijos	150.417,44	174.675,72	195.803,35	205.273,34	224.460,04
Inversión en caja operativa	162,85	119,13	102,68	107,71	-1.199,95
<b>Total de pagos operativos</b>	<b>196.387,21</b>	<b>232.432,42</b>	<b>263.681,94</b>	<b>289.331,07</b>	<b>316.584,46</b>
<b>Cash flow operativo</b>	<b>-9.462,01</b>	<b>6.344,19</b>	<b>7.822,48</b>	<b>8.024,18</b>	<b>8.348,69</b>



Inversiones	34.180,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Amortizaciones de deuda	707,58	8.241,53	9.521,75	10.109,03	10.732,53
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos sobre beneficios	0,00	258,57	362,29	648,81	892,69
IVA soportado	14.377,75	11.009,05	12.698,71	15.356,80	16.929,66
Pagos por IVA	9.664,19	26.128,44	29.873,43	31.873,11	34.342,83
Fianzas constituidas	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devoluciones de fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de deuda	63,68	2.599,92	2.305,29	1.718,01	1.094,51
<b>Pagos extraoperativos</b>	<b>59.793,20</b>	<b>48.837,51</b>	<b>55.361,46</b>	<b>60.305,76</b>	<b>64.592,21</b>
Capital	24.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisión de deuda	50.980,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA repercutido	29.908,03	38.204,26	43.440,71	47.576,84	51.989,30

<b>Devoluciones de IVA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Devoluciones de fianzas constituidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
<b>Ingresos financieros</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ingresos extraoperativos</b>	<b>104.888,03</b>	<b>38.204,26</b>	<b>43.440,71</b>	<b>47.576,84</b>	<b>52.789,30</b>
<b>Cash flow extraoperativo</b>	<b>45.094,84</b>	<b>-10.633,25</b>	<b>-11.920,75</b>	<b>-12.728,92</b>	<b>-11.802,91</b>
<b>Déficit / superávit</b>	<b>35.632,83</b>	<b>-4.289,06</b>	<b>-4.098,27</b>	<b>-4.704,74</b>	<b>-3.454,22</b>
<b>Déficit / superávit acumulado</b>	<b>35.594,34</b>	<b>31.305,28</b>	<b>27.207,01</b>	<b>22.502,27</b>	<b>19.048,05</b>

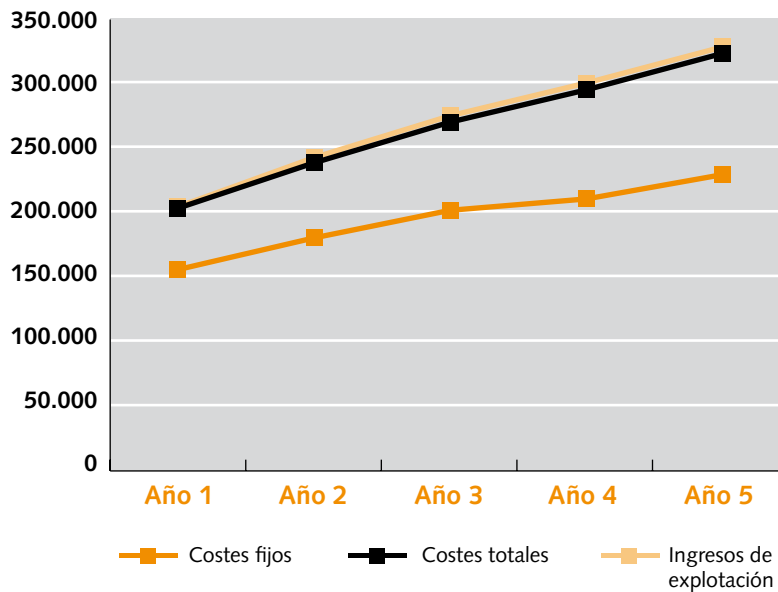


## 9.11. Punto de equilibrio

Cuadro 35.- Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación	204.000,00	241.953,30	274.203,79	299.470,04	327.259,09
Costes variables	47.350,00	57.913,91	68.005,29	84.131,70	93.523,80
Margen	156.650,00	184.039,39	206.198,49	215.338,33	233.735,29
Costes fijos	155.552,04	179.990,32	201.297,95	210.049,54	228.775,04
Costes totales	202.902,04	237.904,23	269.303,24	294.181,25	322.298,84
Resultado bruto	1.097,96	4.049,07	4.900,55	5.288,79	4.960,25
Equilibrio en %	99,30%	97,80%	97,62%	97,54%	97,88%
Equilibrio en euros	202.570,16	236.630,06	267.687,01	292.114,94	320.314,12

Cuadro 36.- Gráfica de la evolución del punto de equilibrio



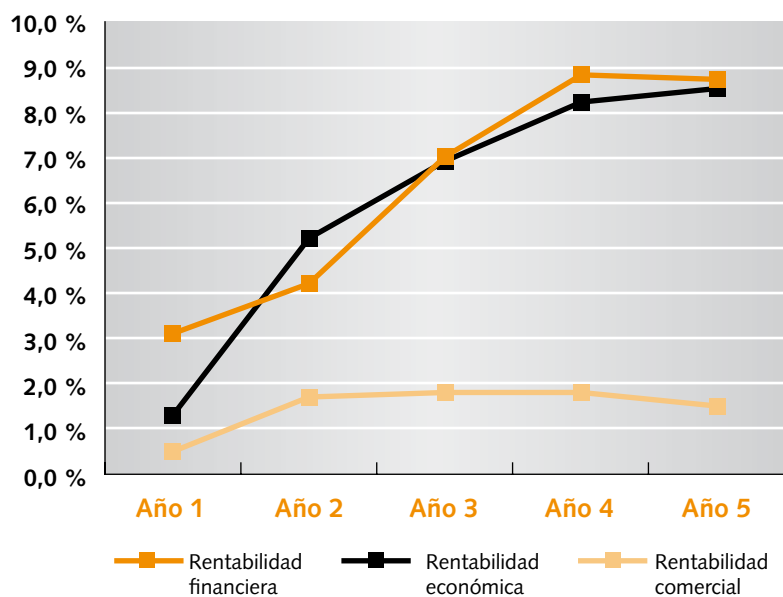
## 9.12. Ratios del proyecto

Cuadro 37.- Ratios

	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica	BAIT/AT	1,32%	5,21%	6,85%	8,15%	8,55%
Rentabilidad comercial	BAIT/Ingresos	0,54%	1,67%	1,79%	1,77%	1,52%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	2,45	3,11	3,83	4,62	5,64
-Rotación activos fijos	Ingresos/AF	3,12	4,28	5,77	7,76	10,68
-Rotación activo circulante	Ingresos/AC	11,37	11,39	11,40	11,40	11,95
-Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	ND	ND	ND	ND	ND
-Rotación deudores	Ingresos/CLIENTES	11,95	11,95	11,95	11,95	11,95
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	99,30%	97,80%	97,62%	97,54%	97,88%
Apalancamiento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	142,67	45,45	42,08	40,72	47,12
Rentabilidad financiera	BDT/RP	3,13%	4,20%	7,00%	8,78%	8,68%
Apalancamiento financiero	(RR. AA/ AT)	0,70	0,67	0,61	0,53	0,42



Cuadro 38.- Rentabilidades



## 9.13. Flujo de caja

Gráfico 39.- Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados después de impuestos	0,00	775,71	1.086,87	1.946,44	2.678,08	2.899,30
+ Amortizaciones	0,00	5.134,60	5.314,60	5.494,60	4.776,20	4.315,00
- Variaciones del fondo de maniobra	707,58	9.828,47	1.952,72	1.704,10	1.693,88	209,74
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	258,57	103,72	286,53	243,88	73,74
+ Gastos financieros tras impuestos	0,00	47,76	1.949,94	1.728,97	1.288,51	820,88
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	34.180,00	600,00	600,00	600,00	600,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	59.781,94
<b>Flujo neto de caja del proyecto</b>	<b>-707,58</b>	<b>-37.791,83</b>	<b>5.902,41</b>	<b>7.152,44</b>	<b>6.692,79</b>	<b>67.081,12</b>

Resultados después de impuestos	0,00	775,71	1.086,87	1.946,44	2.678,08	2.899,30
+ Amortizaciones	0,00	5.134,60	5.314,60	5.494,60	4.776,20	4.315,00
- Variaciones del fondo de maniobra	707,58	9.828,47	1.952,72	1.704,10	1.693,88	209,74
+ Incrementos en impuestos pendientes	0,00	258,57	103,72	286,53	243,88	73,74
- Devolución neta de deuda	-707,58	-50.272,42	8.241,53	9.521,75	10.109,03	10.732,53
+/- Ingreso de subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisiciones de activo fijo	0,00	34.180,00	600,00	600,00	600,00	600,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.145,22
<b>Flujo neto de caja del capital</b>	<b>0,00</b>	<b>12.432,83</b>	<b>-4.289,06</b>	<b>-4.098,27</b>	<b>-4.704,74</b>	<b>30.891,00</b>



## 9.14. Rentabilidad del proyecto

Cuadro 40.- Rentabilidad del proyecto

VAN del proyecto	30.908,10
TIR del proyecto	26,45 %
Plazo de recuperación del proyecto	5 AÑO





## **10. Los aspectos formales del proyecto**







## 10. Los aspectos formales del proyecto

### 10.1. Forma jurídica elegida para el proyecto

La empresa desarrollará su actividad bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada. Se han tenido en cuenta los siguientes factores a la hora de la elección:

- Los socios participan en los beneficios sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación, tienen derecho preferente de subcripciones, a decidir los administradores, a votar en las Juntas Generales y a ser informados.
- Es una forma jurídica ideal para sociedades pequeñas con pocos socios y capital reducido.
- Existe un libro-registro de socios, por lo que hay un control y un conocimiento de las personas que poseen las participaciones sociales.
- No es preciso, cuando se hacen aportaciones no monetarias, un informe externo de un experto, con la disminución de gastos que esto conlleva
- La responsabilidad de los socios en las deudas de la sociedad está limitada al capital aportado a la sociedad.
- Se exige menos rigor formal en su organización (es decir, para convocar juntas, en las inscripciones, registros etc. no hay tantos requisitos de forma.
- Los órganos de gobierno de una SL funcionan democráticamente.
- Es la forma jurídica societaria más elegida.



*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Formas Jurídicas** y el **Tutorial Cómo Crear mi empresa** relacionando puesta en marcha de una empresa, que contienen información sobre los diferentes tipos de formas jurídicas, sus características y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.*

*[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].*

## 10.2. Protección jurídica

A parte de la protección jurídica que ofrece la propia la sociedad, se contratará una póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones junto con un seguro de responsabilidad civil, que cubra ante posibles daños a clientes o terceros. El coste de la prima anual asciende a 1.500,00 euros, según presupuesto solicitado a una compañía de seguros.



### 10.3. Autorizaciones, permisos, etc.

La puesta en marcha del proyecto tan sólo supondrá la solicitud de las correspondientes licencias de carácter municipal:

- Licencia de obras
- La licencia de apertura de actividades

Para la obtención de la licencia de apertura, el establecimiento deberá disponer de todas las autorizaciones precisas para el desarrollo de la actividad que, básicamente, se corresponden con los servicios autonómicos Medio Ambiente, Sanidad e Industria.



## 10.4. Medidas de prevención de riesgos laborales

Las instalaciones y edificios contarán con las medidas de seguridad e higiene contempladas en el proyecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios
- Aparatos a presión: calderas
- Aparatos a gas
- Instalaciones eléctricas
- Evacuación del edificio
- Calefacción y aire acondicionado
- Equipos mecánicos

Con el objetivo de ofertar un servicio de calidad, el personal recibirá la formación necesaria en seguridad y salud, respetando todas las disposiciones en materia de prevención de riesgos laborales. Se han solicitado varios presupuestos a distintas empresas de Prevención, habiendo escogido finalmente el de la empresa Servicios Prevención por la calidad del servicio y el precio ofertado. El coste anual del servicio será de 405 € (469,80 € IVA incluido). El coste anual del servicio de vigilancia de la salud es de 41 €, por empleado, este servicio carece de IVA.

La normativa genérica a aplicar es la siguiente:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla.
- Real Decreto 485/97, de 14 de abril, en el que se indican las disposiciones mínimas en materia de señalización para la seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual y demás disposiciones legales que afecten a la actividad.

Además serán de aplicación las siguientes normas específicas:

- Decreto 2413/1973 del 20 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento electrónico de baja tensión.
- Real decreto 2177/1996 del 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de Edificación "NBE – CPI/96: Condiciones de Protección contra Incendios de los Edificios".



- Real Decreto 1316/1989 del 27 de octubre, sobre la protección de los trabajadores frente a los riesgos derivados de la exposición al ruido durante el trabajo.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Obligaciones del Empresario**, que contienen información sobre la prevención de riesgos laborales.*





## 11. La innovación







## 11. La innovación

*Para ampliar la información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** del grupo **Funcionamiento de la Empresa**, que contienen información sobre la gestión de la innovación y de los programas y organismo de apoyo a la I+D.*

*Otra fuente de información sobre la Innovación es el **Manual Práctico de la Pyme: Innovación Empresarial**. Este manual incluye una relación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar la gestión de la innovación.*

*Para facilitar el proceso de implantación y evaluación de la innovación se puede utilizar el programa informático **Manual de Autoevaluación de la Innovación**.*

*[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*



### 11.1. Elementos innovadores

La principal innovaciones se basan:

#### I. Apuesta por la calidad

Los emprendedores no sólo desean hacer un trabajo de calidad, sino que desean también transmitir al cliente que un servicio de limpieza de calidad supone también un importante ahorro de costes para este.

La innovación en esta área será el modo de transmitir la calidad del servicio de la empresa. Se buscará que el cliente valore nuestro servicio no sólo por el buen trabajo que se ha realizado sino por el ahorro de costes que le puede suponer a la empresa la contratación de este servicio. Para ello nos basaremos en los siguientes factores:

La limpieza y la higiene conseguidas son mayores: una empresa da buena **imagen** y sus empleados trabajan en un ambiente sano.

Se eliminan al cliente los problemas de **gestión de personal** dedicado a limpieza de forma radical. El cliente se olvida de que existen vacaciones, bajas por enfermedad, nóminas.

En caso de necesitar servicios especiales que **requieren recursos extraordinarios la empresa de limpieza** reaccionará con rapidez y solucionará los problemas sin molestar a su cliente.

El cliente no tiene que preocuparse de que una **máquina de limpieza** se estropee: la empresa de limpieza se encarga de sustituirla por otra, por más personal o de hacerla reparar rápido, es decir, el cliente ni se da cuenta.

## **II. Flexibilidad de horarios**

La empresa no tendrá unos horarios de prestación de servicio prefijados sino que se adaptará a las necesidades de nuestros clientes, pudiendo realizar los servicios de limpieza a cualquier hora del día o de la noche. El objetivo de la empresa es poder ofrecer un "servicio 24 horas".

## **III. Utilización de la maquinaria más innovadora**

La empresa tratará de ofertar sus servicios con la maquinaria más innovadora en el sector de la limpieza para ello se ha puesto en contacto con proveedores que pueden arrendárselas.

## **12. Planificación temporal de la puesta en marcha**







## 12. Planificación temporal de la puesta en marcha

El listado de trámites a realizar son los siguientes:

- Registro del dominio Web
- Constitución de la Sociedad Limitada
- Declaración previa al inicio de actividad
- Selección del local
- Solicitud de préstamo a largo plazo
- Acondicionamiento del local
- Selección y contratación de trabajadores (alta de los promotores y de los trabajadores, comunicación de la apertura del centro de trabajo y sellado de libros)
- Solicitud de licencia de apertura
- Solicitud de pedido a proveedores
- Inicio de la campaña promocional de apertura
- Inicio de la actividad



<sup>3</sup> Nota de los autores: la planificación de la actividad es un proceso importante, ya que muchas actuaciones están interrelacionadas y dependen unas de otras para poder realizarse. Es necesario jerarquizarlas en función de la situación concreta de cada emprendedor y de su empresa (forma jurídica, tipo de financiación, si se alquila o se compra un local, si son necesarias reformas, si se solicitarán subvenciones, el tipo y cantidad de aprovisionamientos iniciales necesarios... etc.

**Cuadro 41.- Cronograma**

MESES	1				2				3				4				5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Registro de dominio Web	■																			
Constituir la sociedad			■	■	■															
Declaración previa al inicio de la actividad					■															
Selección del local						■														
Solicitud del préstamo a l/p									■											
Reformar y adaptar el local										■	■	■								
Selección y contratación de trabajadores													■	■	■					
Licencia de apertura													■	■	■					
Solicitud de pedido a proveedores														■	■					
Campaña promocional																		■	■	
Inicio de la actividad																			■	■



*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las Memofichas del grupo **Trámites de Constitución de una Empresa** que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa*