

PABLO TANCO POVEDA

**PLAN DE EMPRESA DE REFORMAS Y
DECORACIÓN EN TERRAZAS EN
VALENCIA**

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

Licenciatura de ADE
Universidad Politécnica
de Valencia



CONTENIDO

1. INTRODUCCION	5
1.1 RESUMEN	5
1.2 OBJETIVOS DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	6
1.3.2. OBJETIVO DE CUOTA DE MERCADO.....	7
1.3.3. OBJETIVO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.....	7
1.3.4. OBJETIVO DE PERSONAL	8
1.3.5. OBJETIVO DE COLABORACIÓN.....	9
1.4 METODOLOGÍA	9
2. ANTECEDENTES.....	10
2.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	10
2.1.1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	10
2.1.2. LA EMPRESA.....	11
2.2 ANTECEDENTES, APROXIMACIÓN AL SECTOR.....	13
2.2.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DEL PAISAJISMO Y LA JARDINERÍA.....	13
2.2.2. PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR	15
2.2.3. PYMES DE JARDINERÍA Y PAISAJISMO	18
3.1 MACROENTORNO, ANÁLISIS EXTERNO Y PESTEL.....	19
3.1.1 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN.....	20
3.1.2 ANÁLISIS DE MADUREZ	21
3.1.3 ANÁLISIS PEST	22
3.1.3.1. POLÍTICO	22
3.1.3.2. ECONÓMICO	23
3.1.3.3. SOCIOCULTURAL	32
3.1.3.4. TECNOLÓGICO.....	33
3.1.3.5. LEGAL.....	33
3.2 MICROENTORNO, ANÁLISIS INTERNO Y PORTER	36
3.2.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	36
3.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	37
3.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	38
3.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS.....	39
3.4.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	41
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA	41
- LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	43
- INTRODUCCIÓN	43



- PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	43
- PROCESOS DE COMPRA.....	45
- SERVICIO POSTVENTA	45
4.1 OPERACIONES Y PROCESOS PREESTABLECIDOS.....	46
4.2 OPERACIONES Y PROCESOS A MEDIDA	47
4.2.1 GAMA DE SERVICIOS	48
4.2.2 TENDENCIAS EN EL SECTOR DE LA JARDINERÍA Y EL PAISAJISMO	49
4.2.2.1 JARDINES BIOCLIMÁTICOS	50
4.2.2.2 JARDINES VERTICALES	50
4.2.2.3 JARDÍN ZEN	50
4.2.2.4 JARDINES URBANOS.....	51
4.2.2.5 XEROJARDINERÍA	52
5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	53
5.1.1 MISIÓN	53
5.1.2. VISIÓN.....	53
5.1.3. VALORES	54
5.2 FORMA JURÍDICA/FISCAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	54
5.3.1. TIPO DE PERSONAL.....	56
5.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL Y RESPONSABILIDADES	60
5.3.3. GASTOS EN PERSONAL	61
6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	61
6.1.1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL	62
6.1.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL	63
6.2 ANÁLISIS DAFO	66
7. PLAN DE MARKETING.....	67
7.1 MARKETING MIX.....	67
7.1.1 INTRODUCCIÓN.....	67
7.1.2. OBJETIVOS COMERCIALES	68
7.1.2.1. OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL PRIMER AÑO.....	68
7.1.2.2. OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL SEGUNDO Y TERCER AÑO.....	69
7.1.2.3. OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL CUARTO Y QUINTO AÑO	69
7.1.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	70
7.1.4. PROMOCIÓN	71
7.2 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO	72
7.2.1. ESTRATEGIAS COMERCIALES.....	72
7.3 ANÁLISIS DEL PRECIO	74
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	75
8.1 BALANCE GENERAL Y RESULTADOS FINANCIEROS.....	75



8.1.1. INGRESOS.....	76
8.1.2. GASTOS	77
8.1.3. COSTES FIJOS.....	78
8.1.4. INVERSIÓN	78
8.1.5. FINANCIACIÓN	79
8.1.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	80
8.1.7. PUNTO DE EQUILIBRIO	81
8.1.8. CASH-FLOW.....	82
8.1.9. PAYBACK.....	82
8.2 RATIOS	82
8.2.1. ROE: RENTABILIDAD FINANCIERA.....	82
8.2.2. ROE: RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	83
9. CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	89



CUADROS:

- CUADRO 1 PÁGINA 12
- CUADRO 2 PÁGINA 21
- CUADRO 3 PÁGINA 66
- CUADRO 4 PÁGINA 67

GRÁFICOS:

- GRÁFICO 1 PÁGINA 16
- GRÁFICO 2 PÁGINA 17
- GRÁFICO 3 PÁGINA 17
- GRÁFICO 4 Y 5 PÁGINA 24
- GRÁFICO 6 Y 7 PÁGINA 25
- GRÁFICO 8 Y 9 PÁGINA 26
- GRÁFICO 10 Y 11 PÁGINA 27
- GRÁFICO 12 Y 13 PÁGINA 28
- GRÁFICO 14 Y 15 PÁGINA 29
- GRÁFICO 16 Y 17 PÁGINA 30
- GRÁFICO 18 Y 19 PÁGINA 31
- GRÁFICO 20 PÁGINA 32
- GRÁFICO 21 Y 22 PÁGINA 64
- GRÁFICO 23 PÁGINA 65
- GRÁFICO 24 PÁGINA 81

ESQUEMAS:

- ESQUEMA 1 PÁGINA 35

TABLAS:

- TABLA 1 PÁGINA 42
- TABLA 2 PÁGINA 75
- TABLA 3 Y 4 PÁGINA 76
- TABLA 5 Y 6 PÁGINA 77
- TABLA 7 PÁGINA 78
- TABLA 8 Y 9 PÁGINA 79
- TABLA 10 Y 11 PÁGINA 83
- TABLA 12 PÁGINA 84



1. INTRODUCCION

1.1 RESUMEN

El proyecto consiste en la creación una empresa con estructura jurídica de sociedad limitada de nombre Espacios Útiles S.L., formada inicialmente por un número reducido de miembros, con el capital social aportado por ellos mismos y que a su vez serán los encargados de la dirección y administración de la empresa. En su gestación, la empresa contará con una plantilla mínima de trabajadores, conocedores de las técnicas y tendencias del sector de la jardinería y el paisajismo y que dependiendo de la evolución de la cuota de mercado y de la carga de trabajo de la empresa, dicha plantilla irá creciendo progresivamente hasta alcanzar el número de empleados necesarios para ejercer eficientemente su actividad.

El objetivo que se persigue con la creación de esta empresa es satisfacer la demanda de servicios en el sector del paisajismo y la jardinería en el ámbito geográfico de la Comunidad Valenciana, proveniente fundamentalmente de comunidades de vecinos, viviendas unifamiliares y parcelas privadas.

El objetivo inicial de la empresa Espacios Útiles S.L será el aprovechamiento y acondicionamiento de las terrazas comunitarias, con la finalidad de dotarlas de los elementos necesarios que confieran un valor añadido al inmueble y que permitan una mayor calidad de vida de las personas integrantes del mismo.

La actividad de la empresa se ejercitará en las siguientes áreas:

- Ajardinamiento de terrazas comunitarias.
- Diseño y remodelación de jardines comunitarios
- Tareas de mantenimiento y conservación.
- Asesoramiento y consultoría técnica.



1.2 OBJETIVOS DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objetivo fundamental, es el análisis de la viabilidad del proyecto, tomando como punto de partida los últimos datos e informes del sector, teniendo en cuenta las limitaciones económicas existentes actualmente en el mismo

Uno de los objetivos principales en el desarrollo de la empresa Espacios Útiles S.L será la obtención de una rentabilidad que asegure la supervivencia de la misma, fundamentalmente en su periodo de gestación e iniciación ya que es la etapa crítica de toda empresa de nueva creación.

Así mismo, se establecerá como premisa esencial, la calidad en los servicios prestados, ya que se trata de una empresa pequeña y desconocida y la mejor publicidad será, sin duda, la recomendación por parte de los clientes de trabajos ya realizados habiendo logrado la máxima satisfacción de los mismos.

1.3 OBJETIVOS

En base a las premisas anteriores, la empresa se fijará diferentes objetivos: objetivo de posicionamiento en el mercado, objetivo de cuota de mercado, objetivo de ampliación de plantilla, objetivo de colaboración y objetivo de rentabilidad.

1.3.1. OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El objetivo principal de la empresa es proporcionar un servicio, tanto de asesoramiento como de instalación y mantenimiento de terrazas comunitarias muy personalizado. Esta será la clave fundamental para que el cliente potencial prefiera contactar con la empresa Espacios Útiles S.L antes que con cualquier otra de las empresas competidoras del sector y del ámbito geográfico. Este aspecto será primordial para la futura reputación de la empresa y para comenzar a introducirse en el mundo del paisajismo y la jardinería.

Los objetivos estratégicos de posicionamiento podrían distinguirse por tanto en:



- Diferenciar el servicio proporcionado, con un trato muy personalizado al cliente, un seguimiento y una calidad del servicio que cumpla todas las expectativas del mismo.
- Creación de una marca que acceda al mercado con fuerza, calidad y profesionalidad capaz de competir con los competidores directos.
- Obtención de una cartera de clientes en la Comunidad Valenciana y a medio plazo, en otras comunidades autónomas.

Con estos objetivos sería factible que la empresa entrase en un mercado tan atomizado, con un posicionamiento estratégico de alta calidad y con un precio competitivo, que le permitiese competir directamente con empresas pequeñas y medianas ya existentes en el sector.

1.3.2. OBJETIVO DE CUOTA DE MERCADO

Al tratarse de una empresa de nueva creación, un objetivo prioritario es la captación de una cartera de clientes que proporcione los ingresos mínimos para la supervivencia de la empresa en su primera etapa, la etapa más crítica para cualquier empresa de cualquier sector, donde más de un 70% de las empresas tienen que cerrar por falta de ingresos.

El número de clientes potenciales dependerá de variables económicas, demográficas, sociales e incluso geográficas, ya que por las características del producto a vender, influyen variables tan diversas como la renta del consumidor, la localización geográfica, el clima o la densidad de población.

1.3.3. OBJETIVO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

En este contexto se estudiará la viabilidad de la empresa Espacios Útiles S.L, apoyándose en datos reales, tras la realización del correspondiente plan financiero.

En cuanto a la creación de la empresa, la fuente de financiación será propia por parte de los socios iniciales, con una cuantía inicial a determinar y que sería aportada, en principio, a partes iguales por dichos socios.



Durante la primera etapa de la empresa, los gastos debidos a la puesta en marcha serán muy superiores a los ingresos, que incluso podrían ser nulos inicialmente.

El elevado coste del proceso de creación de la empresa, no sólo es debido a la inversión inicial en equipos, maquinaria, local e instalaciones, sino también al gasto en publicidad inicial y en el mantenimiento de la empresa, además de las dificultades para la captación de los primeros clientes y, consecuentemente, de los primeros ingresos de la empresa.

Esta etapa inicial tiene una duración variable y vuelven a ser determinantes, variables de diversa índole, dependiendo de las características del sector. Esta primera etapa será la más conflictiva desde el punto de vista financiero y comercial de la empresa, ya que la supervivencia de ésta dependerá de la correcta administración de la caja y del tiempo que se requiera para captar los primeros clientes.

El objetivo de rentabilidad de la empresa es alcanzar el punto de equilibrio a partir del 2º año de la creación de la misma. El objetivo a 5 años es lograr una estabilidad financiera, recuperando el capital invertido a partir de dicho plazo.

1.3.4. OBJETIVO DE PERSONAL

La empresa comenzara su proceso productivo contando únicamente con los socios como elemento personal. Los socios tienen especial dedicación y experiencia en el mundo del paisajismo y jardinería. La empresa realizará una búsqueda activa de personal cualificado en el sector, para cuando el crecimiento de la empresa así lo requiera. Se prevé que la plantilla se amplíe en un trabajador por año, al menos durante los cinco primeros años, si la demanda así lo requiere. Adicionalmente se realizará la incorporación de trabajadores parciales si se producen picos de demanda y se estudiará la subcontratación de especialistas para tareas especiales si procede.

Se admite que este tipo de empresas requieren un tope máximo de plantilla que oscila entre 8 y 10 trabajadores como máximo. Esto es debido a que empresas pequeñas de estas características, pueden crecer en cuanto a cifras de ingresos netos, pero dificultaría mucho su supervivencia el hecho de que los costes de personal fuesen excesivamente altos, tanto en los años en los que



no hay excesiva demanda, como en las épocas del año en las que existen valles de demanda y que podrían poner en peligro la continuidad de la empresa.

Es esencial realizar ampliaciones de plantilla cuando se alcance una cierta estabilidad financiera, promoviendo de este modo un crecimiento sostenible y continuado en el tiempo.

1.3.5. OBJETIVO DE COLABORACIÓN

La empresa deberá buscar una colaboración permanente con los agentes económicos que le rodean, no solamente con sus clientes habituales y clientes potenciales, sino también con sus proveedores. De esta forma, la empresa se garantizará disponer de los productos provenientes de sus proveedores en un plazo determinado, con una buena calidad y con precios que le permitan competir en el sector.

Dentro de este objetivo también se buscarán colaboradores de otros sectores, ya que es frecuente que el cliente no sepa distinguir entre las distintas empresas a la hora de solicitar un servicio específico. Este caso podría ser el de empresas de diseño de interiores, fundamental para los servicios de asesoramiento e instalación de elementos decorativos en terrazas. En este caso se pueden alcanzar acuerdos y colaboraciones entre dichas empresas diversificando el mercado, generando con ello sinergias entre las mismas, pudiendo así hacer frente a empresas competidoras en cada uno de los sectores.

Las asignaturas relacionadas, serán las citadas en la misma propuesta presentada previa realización del trabajo.

1.4 METODOLOGÍA

En este proyecto se comprobará la viabilidad de la creación de la empresa Espacios Útiles S.L, tanto desde el punto de vista de la posible cuota de mercado a alcanzar, como desde la perspectiva financiera, en una situación económica caracterizada por la contracción de la inversión pública y privada, debido a la crisis económica aún no totalmente superada.



La metodología utilizada ha sido la fijación de unos objetivos, vistos en el apartado anterior, a partir de los cuales se ha realizado una investigación del sector, que se puede observar en las referencias citadas las cuales han ayudado a desarrollar el proyecto descrito en el apartado de introducción.

2. ANTECEDENTES

2.1 MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

2.1.1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

¿Por qué podría ser rentable una empresa del sector del paisajismo y la jardinería comunitaria en la Comunidad Valenciana?, ¿Cómo desarrollar esa oportunidad de negocio?

En la Comunidad Valenciana existe un gran número de comunidades de vecinos, urbanizaciones, casas unifamiliares con un jardín que diseñar, implantar y mantener.

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

En la actualidad existe un gran número de empresas dedicadas al sector, donde muchas de ellas se limitan a ofrecer productos o tareas de mantenimiento exclusivamente a grandes empresas de jardinería, obteniendo beneficios gracias a la economía de escala por las grandes superficies cuidadas.

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

La idea de la empresa Espacios Útiles S.L es combinar estas actividades, pero centrándose mayoritariamente en las tareas de diseño de terrazas



comunitarias, donde los márgenes de ganancias son altos, además de tener una competencia menor en comparación con las empresas exclusivas de tareas de mantenimiento.

No existe un gran número de empresas que ofrezcan esta integración de los servicios de jardinería y paisajismo, por tanto, se trata de una oportunidad de negocio para la empresa Espacios Útiles S.L, que aprovecharía la gran demanda existente. Los particulares, por lo general, suelen confiar las tareas de diseño y ejecución de obra a empresas de calidad del sector, y su satisfacción y reconocimiento crece proporcionalmente a la personalización y calidad del servicio prestado, dos pilares sobre los cuales la empresa a crear.

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

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

2.1.2. LA EMPRESA

Espacios Útiles S.L destacará por ser una empresa de nueva creación y que ofrecerá un producto claramente diferenciado, contando además desde el primer momento con trabajadores con experiencia y dedicación en el sector. La empresa intentará desmarcarse en este sector tan atomizado de sus empresas



competidoras, ofreciendo sus servicios a un precio menor, ofreciendo productos y servicios de gran calidad y con una gran personalización en el trato al cliente.

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

- Diseño y desarrollo de proyectos de paisajismo y jardinería en terrazas comunitarias.
- Remodelación de jardines comunitarios.
- Mantenimiento y conservación de jardines y zonas verdes comunitarios.
- Explotación y sostenibilidad de jardines de urbanizaciones.
- Asistencia técnica de consultoría en paisajismo.

En el Cuadro 1 se presentan las principales características del proyecto de Espacios Útiles S.L:

Sector	Jardinería y Paisajismo
Actividad	Servicios de jardinería en terrazas, decoración de exteriores, mantenimiento y asesoramiento
Forma jurídica	S.L
Localización	Provincia de Valencia
Instalaciones	Local a determinar
Equipos y maquinaria	Maquinaria y herramientas básicas de jardinería, equipos informáticos, medio de desplazamiento
Personal y estructura organizativa	Empresa pequeña. Socios fundadores como personal inicial
Servicios	Diseño y ejecución de obras de paisajismo <ul style="list-style-type: none"> ▪Ejecución de obras de jardinería en terrazas comunitarias. ▪Mantenimiento y conservación de espacios verdes comunitarios ▪Asesoramiento y consultoría en decoración exterior
Clientes potenciales	Comunidades de vecinos. Urbanizaciones
Herramientas de promoción	Página web de la empresa. Redes sociales. Ferias del sector
Capital inicial	A determinar

Cuadro 1. Elaboración propia. 2016.



2.2 ANTECEDENTES, APROXIMACIÓN AL SECTOR

2.2.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DEL PAISAJISMO Y LA JARDINERÍA

El sector del paisajismo y jardinería cuenta en España con aproximadamente 5.000 empresas, con un total de unos 25.000 empleados. Este sector está compuesto tanto por organismos públicos como por empresas privadas, siendo la mayoría de éstas últimas de la categoría de pyme. Existen también grandes empresas del sector, grandes superficies que ofrecen productos de todos los sectores, así como filiales de grandes constructoras que ofrecen servicios de jardinería. (Actitud50, 2016)

La principal característica de este sector es que se encuentra muy atomizado: se trata de un mercado en el que la oferta y la demanda las constituye un elevado número de clientes y empresas, sin que ninguno ejerza una acción clara que le permita influir en el equilibrio del mercado. (Banco de España, 2016)

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

Cabe destacar que en periodos de incertidumbre económica estas empresas pueden experimentar un crecimiento superior al de empresas de otros sectores.

Esta situación se debe a los siguientes factores:

- Incremento de la externalización de la jardinería pública.
- Crecimiento sostenido de las ciudades: mayor conservación de zonas verdes y dotación de nuevas zonas a diseñar y posteriormente conservar.
- Mentalidad “verde” de los ciudadanos: mayor demanda de dichas zonas, de mayor calidad y sostenibilidad en el diseño de sus jardines.



- Mejor calidad de vida: los particulares con jardín tienden a invertir más en sus jardines privados.
- Diversificación: con frecuencia empresas de decoración de interiores tienden a diseñar también el exterior de las viviendas.
- Tendencia a la vivienda unifamiliar en el extrarradio de las ciudades: diseño, creación y desarrollo de jardines privados.

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

En cuanto a la demanda de particulares, se puede destacar principalmente el consumo de actividades de diseño, remodelación, plantación y mantenimiento de fincas y jardines, que viene determinado por el desarrollo de una cultura floral y de jardinería que ha sido transmitida principalmente, por la influencia a través de la última década de países europeos como son Francia y Alemania.

La Asociación Española de Centros de Jardinería (AECJ) que analiza el consumo de plantas y productos de jardinería en España, demuestra que existe un cierto crecimiento del sector, no en términos de volumen de ingresos, sino en cuanto a una mayor mentalización de la población y de las administraciones públicas en cuanto a la mejora y ampliación de los espacios verdes. Según este estudio más del 50% de los hogares españoles son consumidores de productos de jardinería y de decoración exterior. Se observa por tanto un contraste entre una mayor mentalidad “verde” por parte la población y las administraciones públicas, y la reducción de los gastos en servicios de jardinería.

Las perspectivas para los próximos años en el sector español de empresas de jardinería continúan marcadas por la coyuntura económica, aunque con un leve crecimiento con respecto a los últimos años. Este marco económico originará que la empresa Espacios Útiles S.L, en su inicio, vea difícil su inserción en el sector y soportaría ciertas dificultades económicas los primeros años de funcionamiento, pero las previsiones de crecimiento que se establecen a partir del año 2014 constituyen, sin duda, un aliciente para su creación.

Además, las previsiones a corto plazo coinciden, al pronosticar un fuerte incremento de la jardinería privada, siguiendo la tendencia observada en



países como Alemania o Francia, con el consiguiente incremento de la cifras de ventas, otorgando así la oportunidad de crecimiento para las pymes del sector.

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

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

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

Este hecho contrasta con la disminución del gasto de la Administración en este sector, debido a la situación inestable de la economía por lo que los estamentos gubernamentales deben conjugar ambas variables a fin de lograr un equilibrio socio-económico.

2.2.2. PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR

Como se puede observar en el Gráfico 1, la facturación de las empresas de jardinería descendió en torno a un 7% en 2012, hasta situarse en 870 millones de euros. En 2013 el volumen de negocio sectorial podría cifrarse a final de año en 840 millones de euros, lo que supondría una caída de alrededor del 3%, según la consultora DBK.

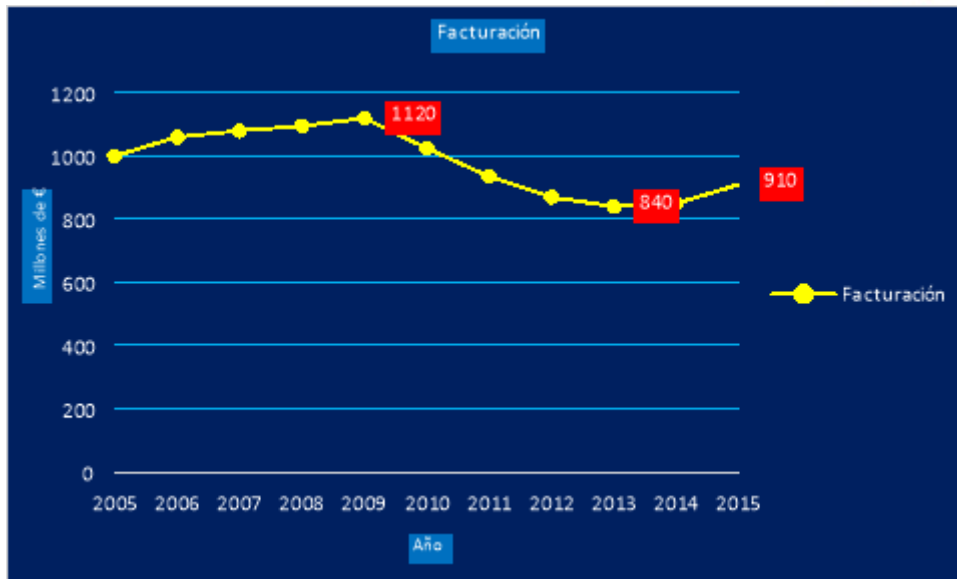


Gráfico 1. Elaboración propia. 2016. Datos: DBK (Informe 2014)

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

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

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

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

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

En el año 2012, esta variación negativa provocó que la cifra total de facturación cayera hasta el nivel de 870 millones de euros.

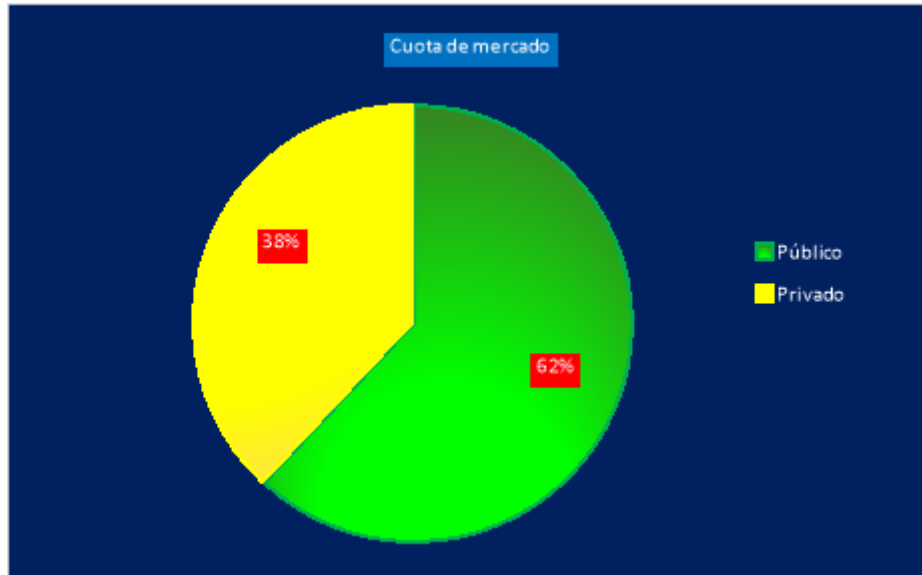


Gráfico 2. Elaboración propia. 2016. Datos: DBK (Informe 2014)

En el Gráfico 2 se observa que una mayor proporción de las ventas anuales van destinadas al sector público, correspondiendo la mayor proporción a filiales de constructoras y grandes empresas del sector de la jardinería.

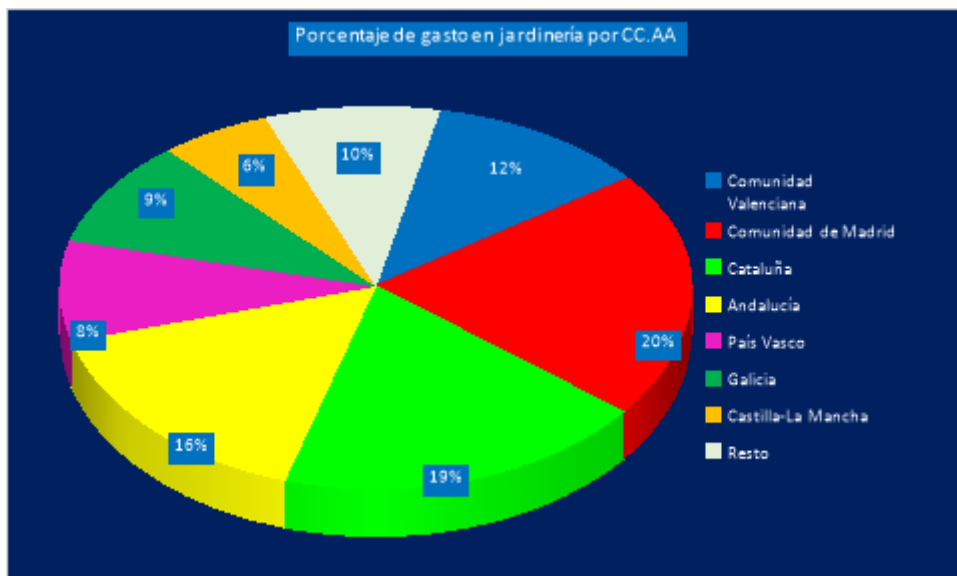


Gráfico 3. Elaboración propia. 2016. Datos: DBK (Informe 2014)



Se puede observar en el Gráfico 3 que las comunidades autónomas según su mayor “peso” en el sector son Cataluña, Comunidad de Madrid, Andalucía, Comunidad Valenciana y País Vasco. Sin embargo, teniendo en cuenta las extensiones geográficas de las comunidades, los datos mostrarían una mayor concentración de negocio en la Comunidad de Madrid y en el País Vasco.

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

2.2.3. PYMES DE JARDINERÍA Y PAISAJISMO

En esta agrupación se clasificaría la empresa Espacios Útiles S.L. En esta categoría se pueden encontrar empresas con servicios especializados en jardinería, incluyendo diseño, paisajismo, construcción, mantenimiento y remodelación de jardines. El tamaño de estas empresas oscila entre 3 trabajadores y más de 100. La polivalencia de la mayoría de todas ellas hace que el sector sea muy rico en variedad de productos y servicios. La característica común es que se sitúan en un sector muy atomizado donde apenas se puede destacar en cuanto a cifras de facturación. (Tecno Garden, 2016)

Sin embargo, las PYMES tienen una gran importancia en el sector del paisajismo y la jardinería, no sólo por el porcentaje de la facturación total en el sector (29%) sino

también porque son capaces de incorporar más elementos diferenciadores basados en el diseño específico para cada cliente, suelen tener mayores márgenes de explotación, además de tener una demanda de particulares que no se da en la misma medida en las grandes empresas y, adicionalmente, la mayoría de ellas presentan una tendencia alcista en su crecimiento de mercado. (Viveros Aimara, 2016)



Las PYMES de paisajismo y jardinería generan en España más de 300 millones de euros. Estas empresas ofrecen uno o más servicios, entre los que se pueden destacar: diseño, construcción, asesoramiento y mantenimiento de jardines, así como venta de artículos y complementos de jardinería.

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

3. ENTORNO

3.1 MACROENTORNO, ANÁLISIS EXTERNO Y PESTEL

Se estudia a continuación la información y relevancia de los agentes externos que dictarán la política estratégica de la empresa. Se ha especificado con anterioridad, que el sector ha experimentado un gran crecimiento desde el año 2003 hasta el 2009, año en el cual comenzó a verse afectado por la crisis económica, viéndose disminuido su volumen de facturación y registrando las cifras más bajas de la misma en el año 2013.

A partir del año 2014 se estimó un crecimiento del 1,2% en el sector, debido esencialmente a la mejora del crecimiento económico. Estos factores traerían consigo el crecimiento sostenible de las ciudades, una creciente sensibilización medioambiental, así como una mejora del bienestar social.

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

Otra ventaja importante a la hora de crear una empresa en el sector es la inexistencia de barreras de entrada, sin embargo, la captación de los primeros clientes y el posterior posicionamiento constituirán sin duda un gran reto. (Panorama Industrial, 2016)



El posicionamiento es un factor clave y el logro de una distinción en el mercado, no sólo en cuanto al diseño, instalación y mantenimiento de jardines, sino también en cuanto a la calidad, al plazo y coste que conlleven, son objetivos esenciales a alcanzar.

Para realizar un completo análisis externo de la empresa Espacios Útiles S.L cuya viabilidad se está analizando, se han considerado cinco aspectos de estudio:

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

3.1.1 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN

El objetivo que se persigue con este análisis es la identificación del número de competidores y su tendencia a reducirse o incrementarse.

Según el grado de concentración del sector, es posible identificar tres tipos de sectores: sectores fragmentados, sectores concentrables y sectores concentrados.

En los sectores fragmentados, existe un gran número de agentes económicos con funciones similares, donde ninguno de ellos ejerce un claro papel dominante.

En los sectores concentrables el número de empresas participantes está disminuyendo por razones estructurales y económicas.

Por último, en los sectores concentrados, una gran parte de la cuota de mercado corresponde a un número reducido de agentes.

El sector del paisajismo y la jardinería pertenece claramente al tipo fragmentado, ya que el sector está muy atomizado, dada la gran cantidad de empresas que ofrecen productos y servicios similares, sin existir ninguna de ellas que tenga una gran ventaja estratégica sobre las demás.

Factor	Sector fragmentado	Sector concentrado y concentrable
Participantes	Muchos	Pocos
Barreras de entrada	Ninguna o pocas	Muchas
Economías de escala	No existen	Muy implantadas
Curvas de experiencia	Proceso simple	Tecnología
Diferenciación de producto	Baja	Alta debido a la marca
Poder de compras	Muy bajo	Descuentos por volumen
Necesidades del mercado	Diversas	Conocidas y estandarizadas
Tipo de empresa	Pyme	Grandes empresas
Regulación	Fomenta la participación	Participación limitada

Cuadro 2. Elaboración propia. 2016.

A la vista del Cuadro 2 se observa que el sector de la jardinería se calificaría como sector fragmentado.

3.1.2 ANÁLISIS DE MADUREZ

En el proceso de iniciación y crecimiento de una empresa, resulta fundamental la realización de un análisis de madurez del sector en el que se encuentra, para, de esta forma, determinar las expectativas futuras de la misma.

En el análisis de madurez cabe considerar los siguientes aspectos:

- Potencial de crecimiento.
- Inversiones requeridas.
- Coste del incremento de la participación en el mercado.
- Comportamiento de los flujos de la empresa.

También es importante conocer el ciclo de vida de la empresa, tanto su forma, como la duración de tiempo aproximada de cada una de las etapas. En el Esquema 1 se puede apreciar un cierto parecido, al comparar el ciclo de vida de la tecnología con el ciclo de vida de la empresa a formar. En este sentido, el nivel de rendimiento tecnológico podría asemejarse con la demanda que la empresa tendría frente al tiempo.



Para una PYME del sector, la etapa de iniciación comienza en el instante en el que se presenta la idea de formar la empresa, incluyendo la realización del proyecto de viabilidad de la misma, hasta que finalmente esta se pone en funcionamiento y capta sus primeros clientes.

En la etapa de crecimiento, la empresa experimenta un aumento en su cartera de clientes, así como obtiene una mejora en la definición e implantación de los productos y servicios que ofrece.

En la etapa de madurez, la empresa presentará una cartera de clientes y un volumen financiero estable y bien definido.

En la etapa de saturación o declive, la empresa conocerá perfectamente el límite de su cartera de clientes y si éste se sitúa por encima o por debajo de sus capacidades.

3.1.3 ANÁLISIS PEST

Para finalizar con el estudio de los agentes externos de la empresa Espacios Útiles S.L, se procederá a realizar el Análisis PEST, consistente en analizar el entorno Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Legal en el que se enmarca la empresa. (Torreblanca, 2012)

3.1.3.1. POLÍTICO

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

Para analizar el ambiente político en el que se va desarrollar la empresa se analizarán los siguientes aspectos:

- Estabilidad del Gobierno: Debido a la coyuntura económica que vive el país, con un 26,26% de parados en el segundo trimestre de 2013 y a la extendida lacra de la corrupción, la estabilidad del Gobierno no es la más deseada en estos momentos.



- **Impuestos:** El Impuesto de Sociedades es un tributo perteneciente al sistema tributario español, de carácter periódico, proporcional, directo y personal. Grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas. El IS en España es del 30% para las grandes empresas y del 25% para las pequeñas y medianas empresas. Existe un tipo reducido del 15-20% para entidades de nueva o reciente creación en el primer año de beneficios y el siguiente. También otros impuestos como el IRPF o la cuota como autónomo deberán de tenerse en cuenta a la hora de elaborar el plan financiero de la empresa.
- **Política económica del gobierno:** Los autónomos y las pymes pagan unas cuotas excesivas a la Seguridad Social y soportan una agobiante presión fiscal que merma su competitividad e incluso su viabilidad.

3.1.3.2. ECONÓMICO

Las magnitudes macroeconómicas son un factor determinante, a medio plazo, en el desarrollo de las pymes. Se exponen a continuación las representaciones gráficas de las variables macroeconómicas esenciales, incluyendo la explicación oportuna de cada una de ellas.

Una magnitud macroeconómica esencial es el PIB y su relación con el Gasto en Consumo.

Cabe destacar también en este contexto, la alta tasa de desempleo que todavía existe en España, aunque dicha tasa ha ido progresivamente desde el año 2013.

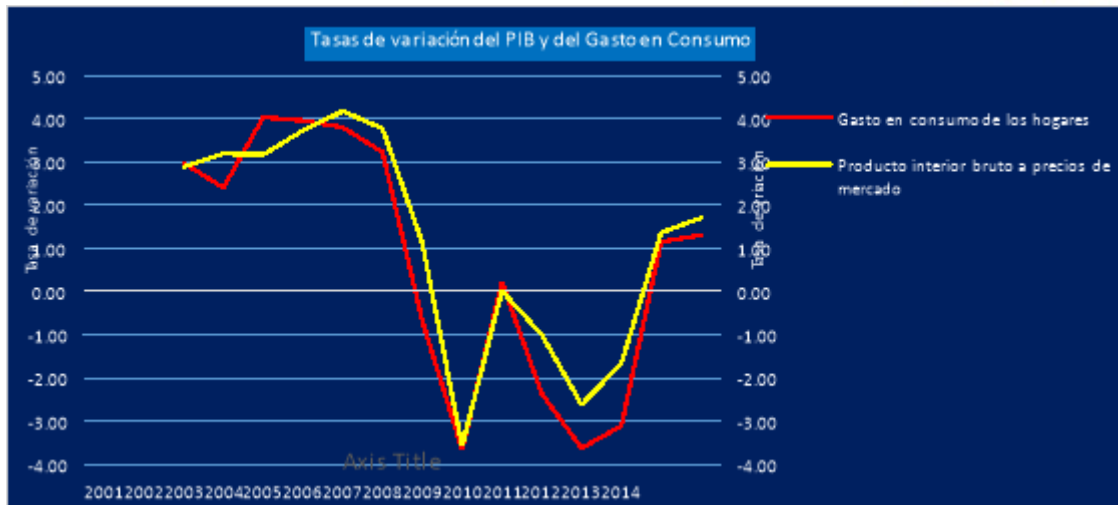


Gráfico 4. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

En el Gráfico 4 puede observarse la caída brusca del PIB en el año 2010, presentando un crecimiento sostenido entre los años 2010-2011, para posteriormente experimentar una nueva caída entre los años 2011 y 2013.

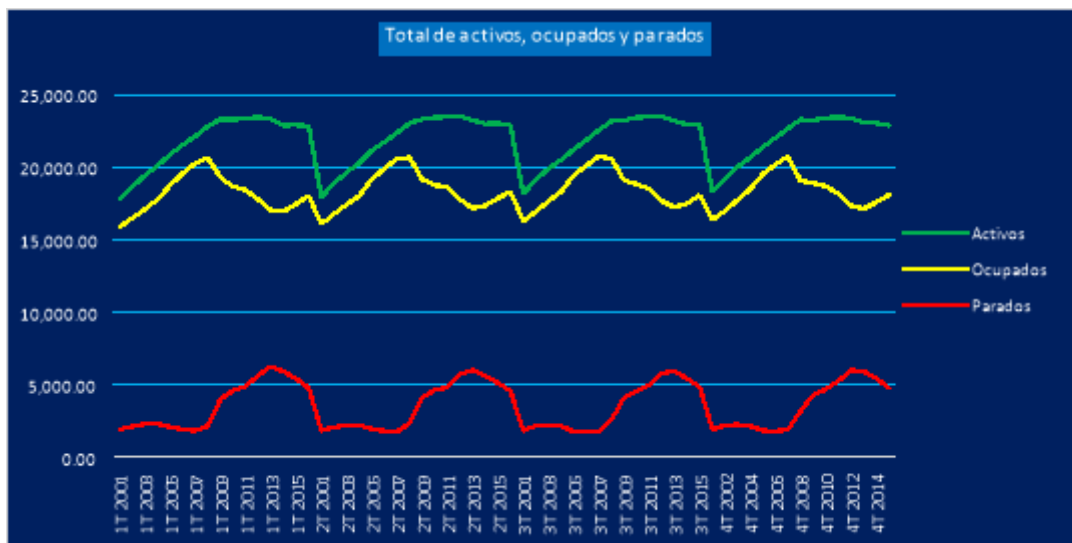


Gráfico 5. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

En el Gráfico 5 se aprecia la evolución del nº de ocupados, activos y parados. Los datos vienen expresados en miles de personas y se observa un total de aproximadamente 5 millones de parados en el 4º trimestre del año 2014.

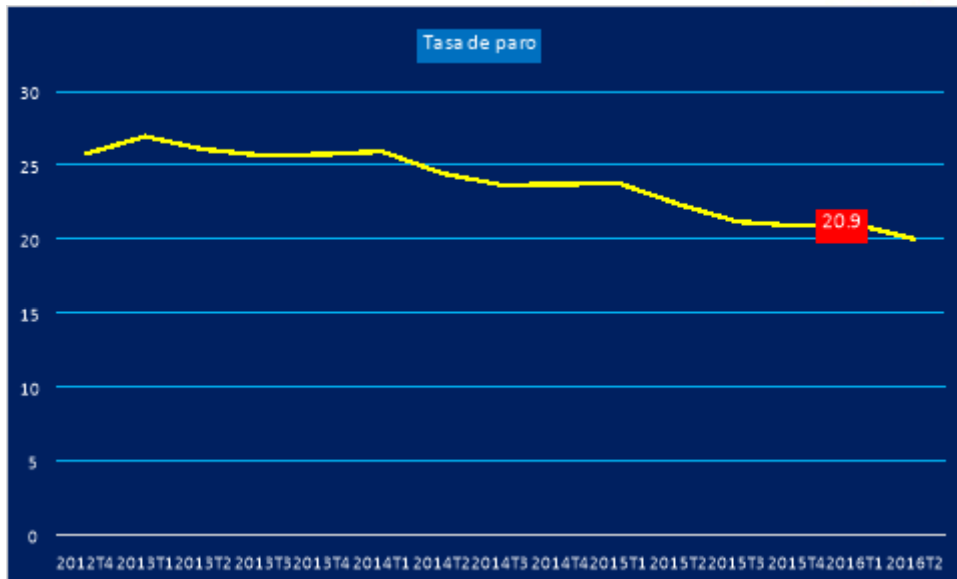


Gráfico 6. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

La tasa de paro se situó en el 20,9% en el cuarto trimestre de 2015. Se observa una evidente disminución de la tasa de paro, aunque dicha disminución no sea lo acusada que sería deseable.

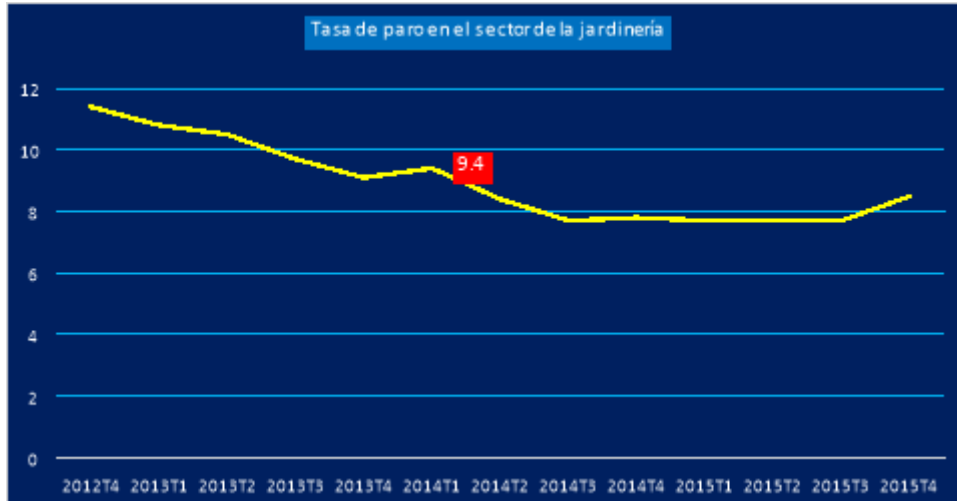


Gráfico 7. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

En el Gráfico 7 se observa la evolución de la tasa de paro en el sector de la jardinería.

Dicha tasa disminuyó a partir del año 2012 hasta el 2014, situándose en ese año en un 9,4%, siendo sensiblemente inferior a la tasa de paro media de la economía española.

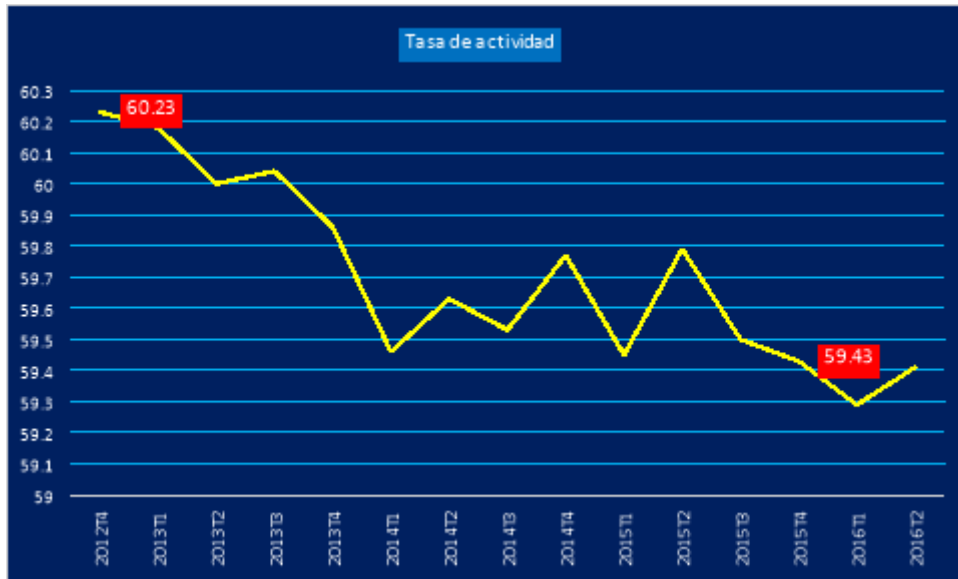


Gráfico 8. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

Correlativamente con las variaciones de la tasa de paro, se producen las variaciones en la tasa de actividad. En el año 2012 la tasa de actividad era del 60,23%, situándose en un 59,43% en el 4º trimestre de 2015.

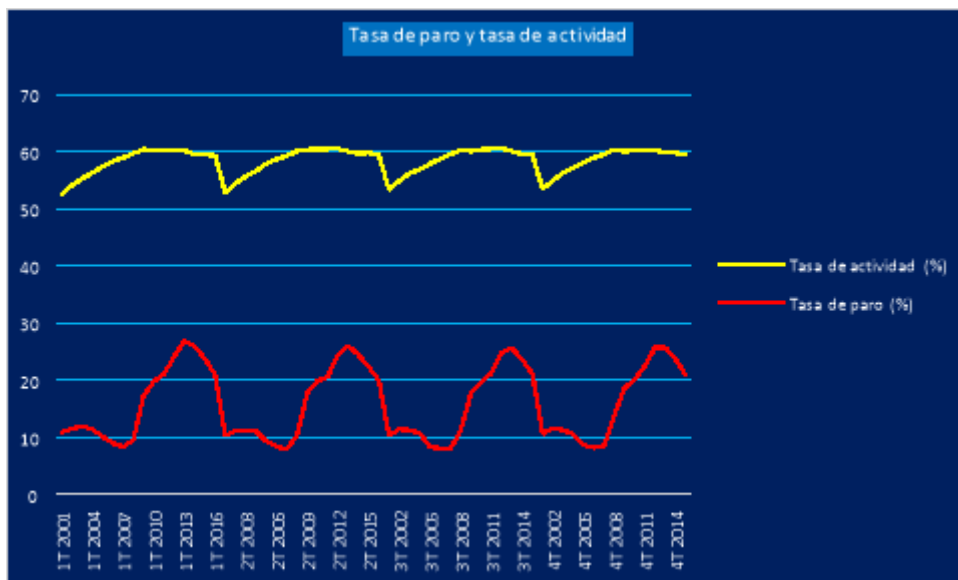


Gráfico 9. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

En el Gráfico 9 se representan simultáneamente la tasa de paro y la tasa de actividad, en aras de una mejor comprensión de la evolución de ambas.

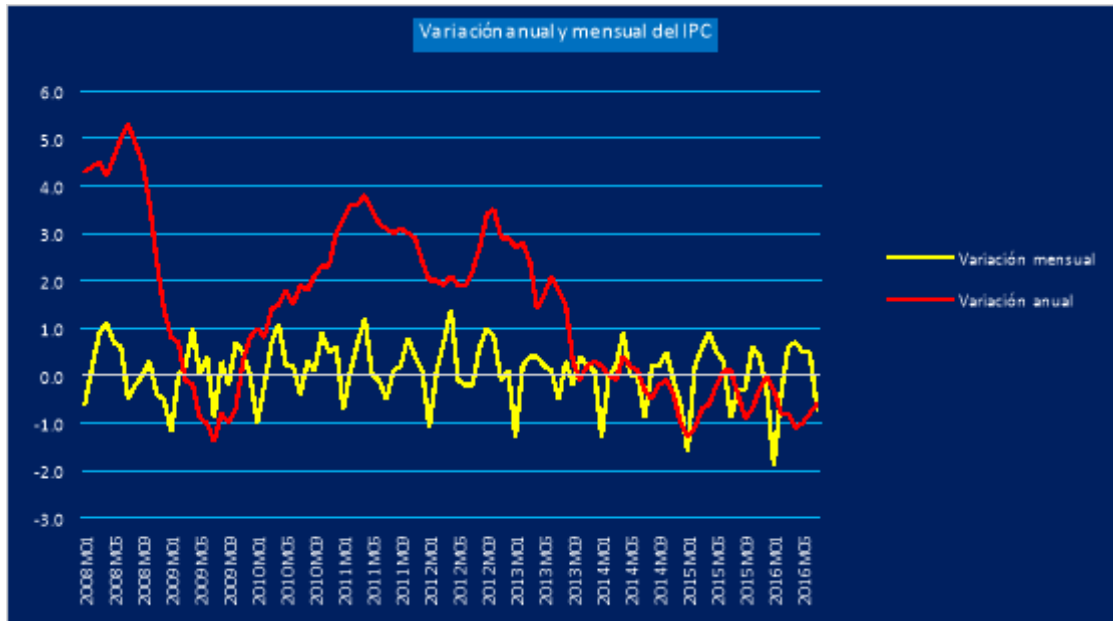


Gráfico 10. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

Sin duda una de las variables más influyentes en la economía, es el IPC. En el Gráfico 10 se observan las variaciones anuales y mensuales del IPC. Cabe observar la atenuación de dichas variaciones a partir del año 2013.

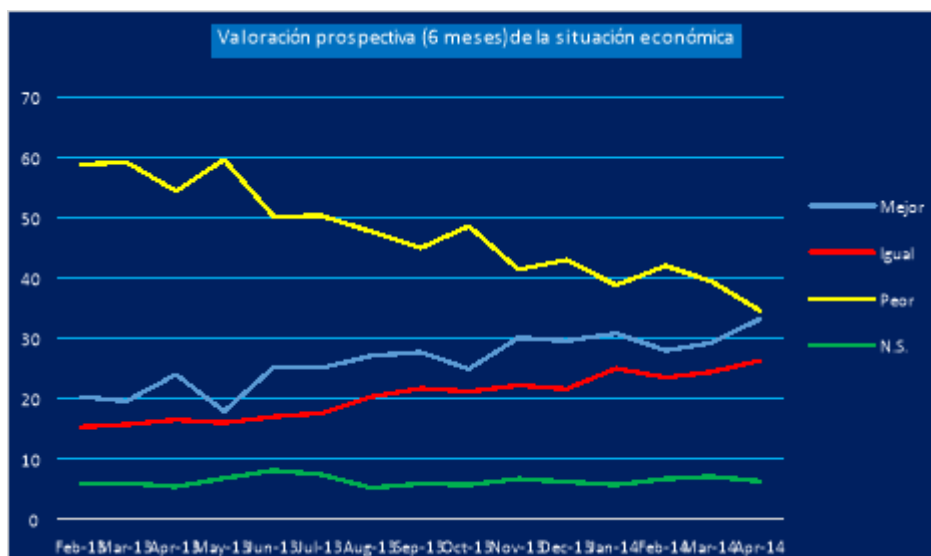


Gráfico 11. Elaboración propia. 2016. Datos: CIS

A la hora de crear una nueva empresa, resultan altamente indicativas las opiniones del público respecto a la situación económica. En el Gráfico 11, se observa que en Abril de 2014 un 34,5% de la población española pensaba que

la situación económica empeoraría. En ese mismo periodo, un 3,1% opinaba que la situación económica mejoraría.

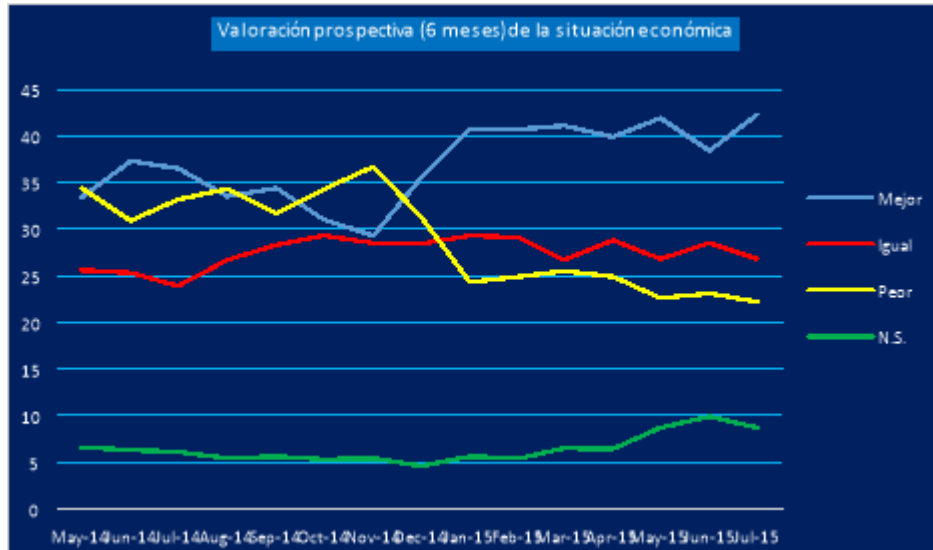


Gráfico 12. Elaboración propia. 2016. Datos: CIS

En el primer semestre del año 2015 un 42,3% de los encuestados por el CIS opinaba que la situación económica iría a mejor.

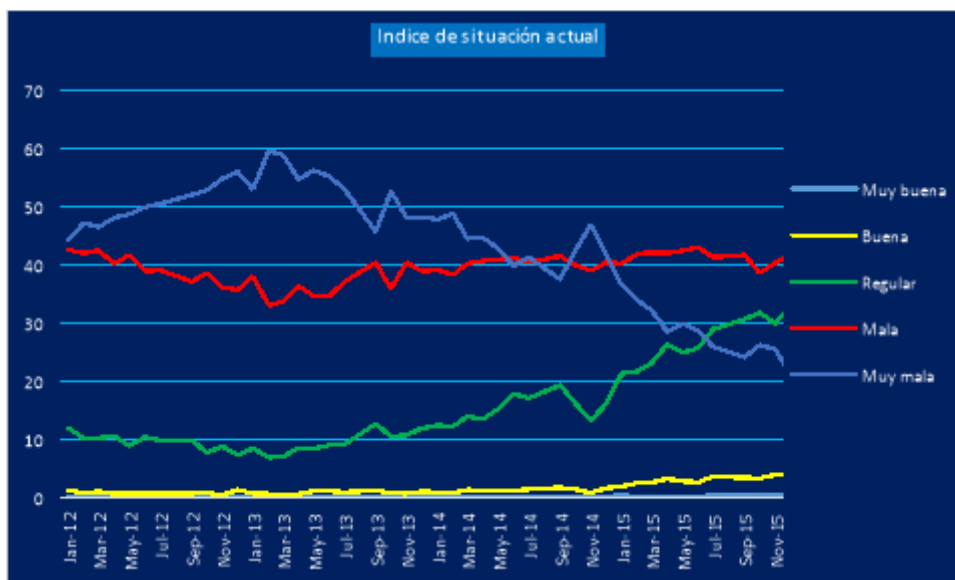


Gráfico 13. Elaboración propia. 2016. Datos: CIS

Respecto a la situación actual de la economía un 41,6% opina que es mala, mientras que sólo un 4% opina que es buena.

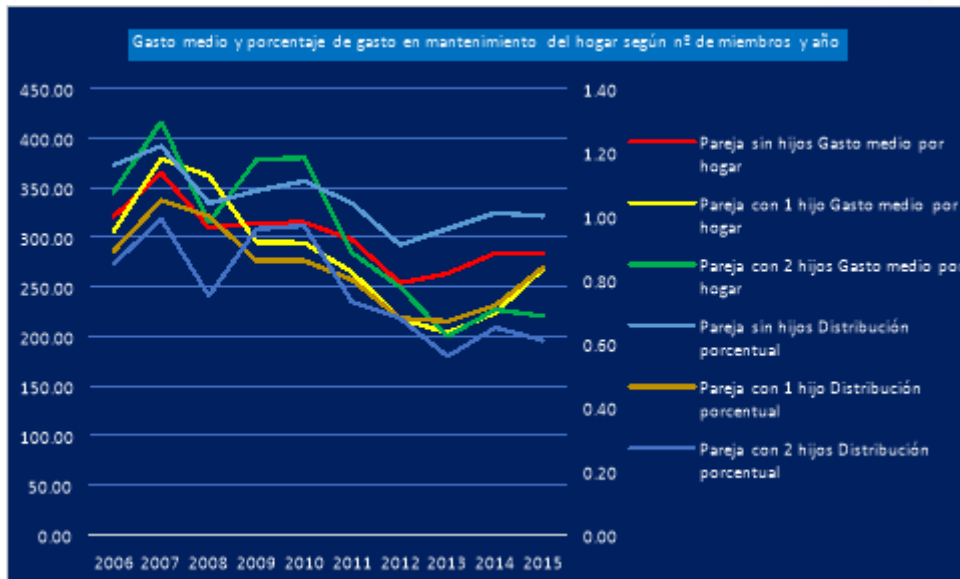


Gráfico 14. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

Una variable clave a la hora de crear una empresa de paisajismo y jardinería, es el gasto medio en mantenimiento del hogar. En el Gráfico 14 se observa la evolución del mismo, desde el año 2006 hasta el año 2015. Se detecta una fuerte contracción del gasto, respecto a los niveles del año 2010.

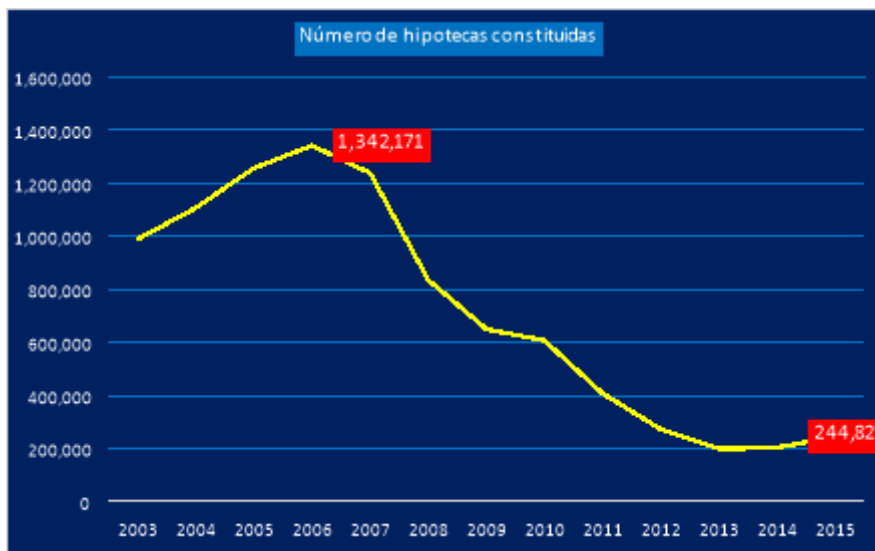


Gráfico 15. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

El número de hipotecas constituidas, puede ser también una variable clave a la hora de crear una empresa, cuyos clientes potenciales residen en fincas urbanas. Se aprecia en el Gráfico 15 la caída brusca en la constitución de hipotecas desde el año 2006 hasta la actualidad. (INE, 2016)

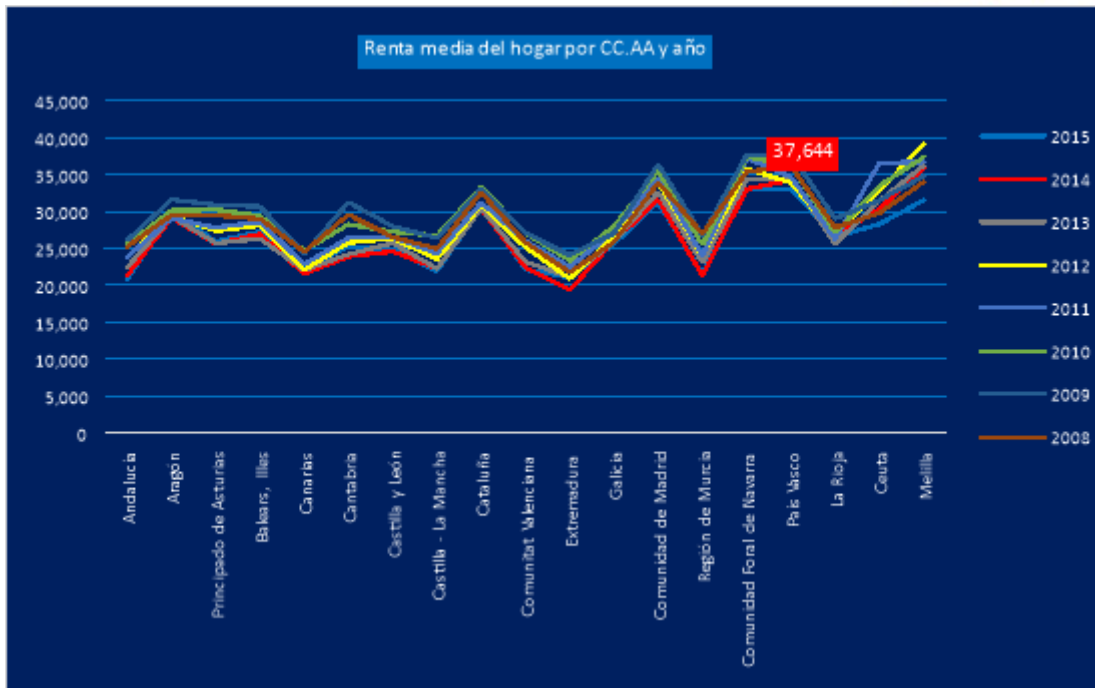


Gráfico 16. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

La renta media de los hogares es otra variable a tener en cuenta, si se desea crear una empresa cuyos potenciales clientes deben realizar un gasto no imprescindible. Las comunidades autónomas con mayor renta media son El País Vasco, La Comunidad foral de Navarra y la Comunidad de Madrid. La Comunidad Valenciana se sitúa en valores intermedios.

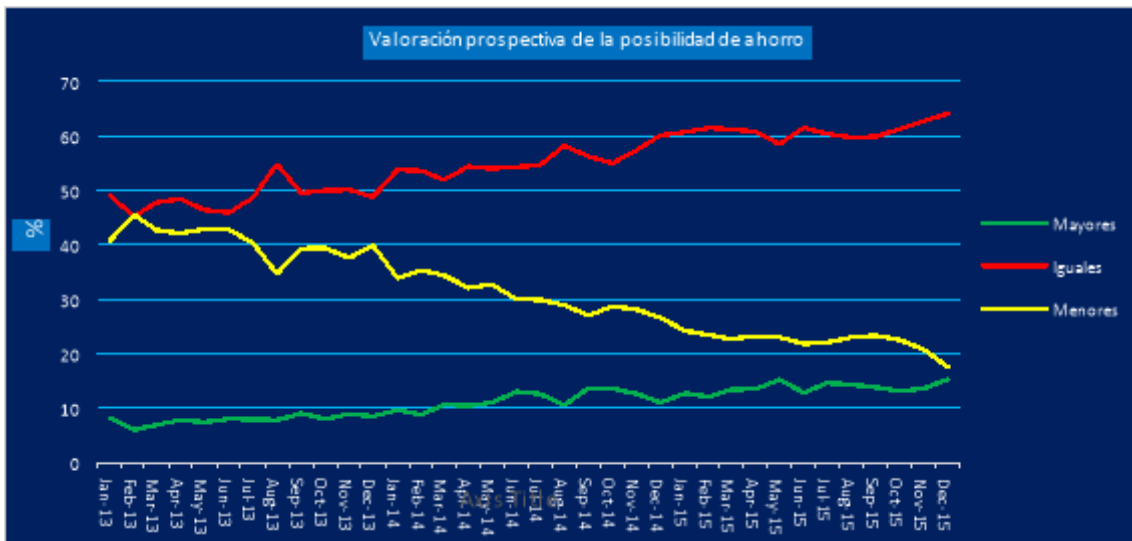


Gráfico 17. Elaboración propia. 2016. Datos: CIS

Respecto a las posibilidades de ahorrar se observa que disminuye la valoración de que sean menores en los años futuros. (DBK informa, 2016)

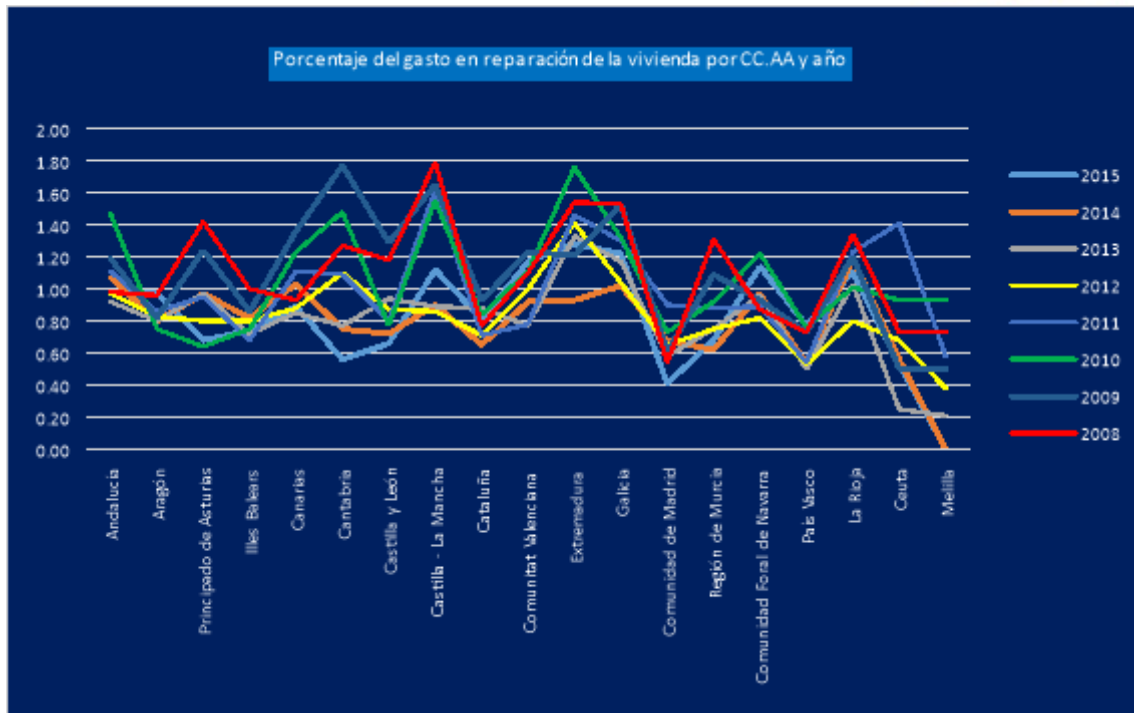


Gráfico 18. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

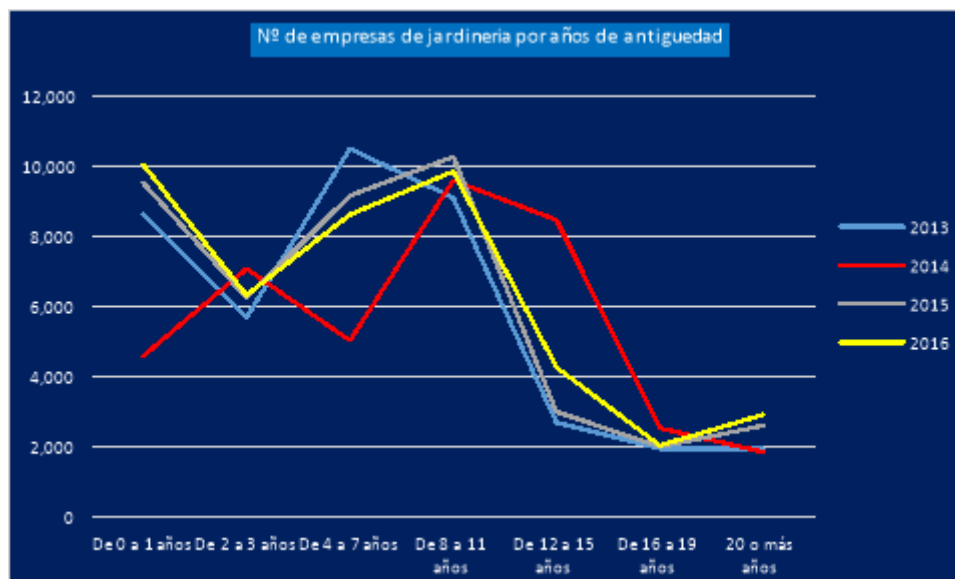


Gráfico 19. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

En el Gráfico 19 se observa la evolución del nº de empresas de jardinería desde el año 2013 hasta el año 2016, según el nº de años de antigüedad. Puede observarse un acusado descenso del nº de empresas, fundamentalmente, entre aquellas que tienen 8 años o más de antigüedad.

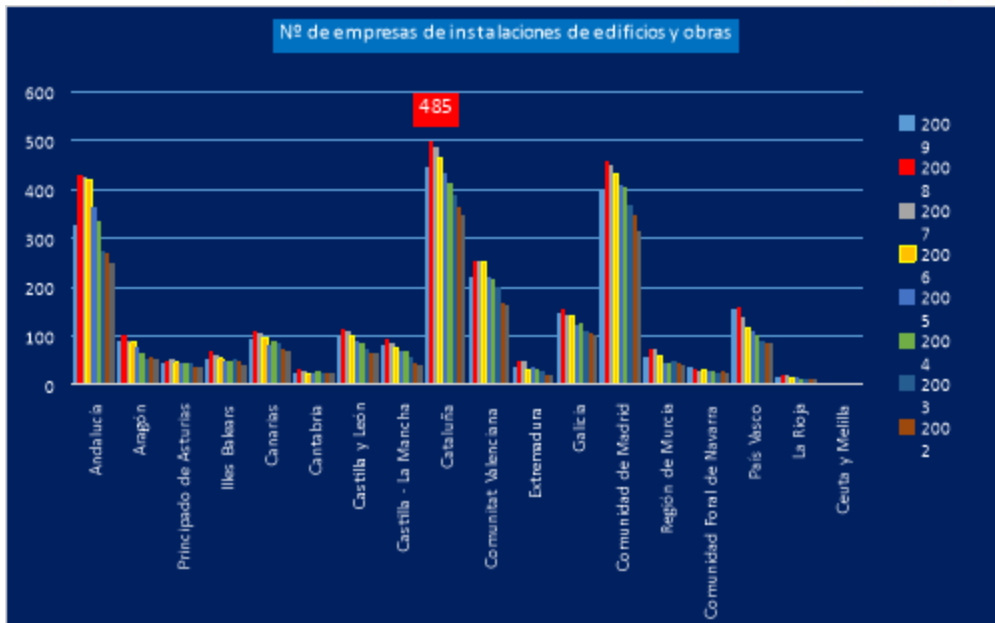


Gráfico 20. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

Cantabria es la comunidad autónoma con mayor nº de empresas de instalaciones y obras en edificios, con un total de 485 empresas en el año 2008.

Todas las variables económicas analizadas se tendrán luego en cuenta a la hora de desarrollar el plan financiero de la empresa Espacios Útiles S.L.

3.1.3.3. SOCIOCULTURAL

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

Mientras que la urbanización del suelo es un proceso impuesto e imparable, se puede alternar integrando naturaleza. El objetivo es implementar soluciones imaginativas en el espacio urbano: soluciones a medida de las necesidades de los distintos municipios y de alta calidad, que supongan una inversión rentable, soluciones, en definitiva, que acaben implicando al ciudadano, porque el diseño urbanístico es una forma de expresión, una forma de emoción. La mejor herramienta para recrear estas sensaciones es la propia naturaleza.



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

Los ayuntamientos son plenamente conscientes de la importancia de adoptar soluciones paisajísticas de calidad, que tengan en cuenta la protección de la infraestructura subterránea, un aspecto al que hace tres décadas ya se ha dado solución en países como Estados Unidos.

3.1.3.4. TECNOLÓGICO

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

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

3.1.3.5. LEGAL

Es esencial conocer el ámbito legal en el que se va a desarrollar la empresa.

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

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

La Licencia de Apertura y Funcionamiento tiene por objeto autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que cumplen las condiciones de la Licencia de Actividades y de que se encuentran



debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.

Por otra parte, antes de empezar a ofrecer los productos y servicios, la empresa debe conocer la legislación y normativa de calidad que se aplican en su actividad:

Legislación y normativa aplicable

- *Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Suelo, Boletín Oficial del Estado número 154, de 26 junio de 2008.*
- *Real Decreto Legislativo 1/2008, de 11 de enero, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de proyectos, Boletín Oficial del Estado número 23, de 26 de enero.*
- *Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural, Boletín Oficial del Estado número 299, de 14 de diciembre de 2007.*
- *Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del patrimonio natural y de la biodiversidad, Boletín Oficial del Estado número 299, de 14 de diciembre de 2007.*
- *Convenio Colectivo Interprovincial de Empresas de Centros de Jardinería, Boletín Oficial de Estado número 102, de 28 de abril de 2007.*
- *Convenio Colectivo Estatal de Jardinería 2004-2009, Boletín Oficial de Estado número 171, de 19 de julio de 2006.*
- *Real Decreto 304/1993, de 26 de febrero, por el que se aprueba la tabla de vigencia de los regímenes de planteamiento, gestión urbanística, disciplina urbanística, edificación forzosa y registro municipal de solares y reparcelaciones, en ejecución de la disposición final única del texto refundido de la ley sobre régimen del Suelo y Ordenación, en Boletín Oficial del Estado nº 66 de 18 de marzo de 1993.*

Fuente: Boletín Oficial del Estado (1993-2008)

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



servicios plaguicidas, para poder utilizar plaguicidas y herbicidas en sus servicios.

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

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

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

En materia de riesgos laborales, será de aplicación la normativa específica Ley 31/1995 del 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, modificada por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales. (Boletín Oficial del Estado, 2015)



3.2 MICROENTORNO, ANÁLISIS INTERNO Y PORTER

De acuerdo a la teoría de Porter, (IE Business School, 2008) hay que analizar las 5 fuerzas externas que afectan directamente a la empresa (Anexo 1):

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos y servicios sustitutivos
- Rivalidad entre los competidores existentes

3.2.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En el caso del sector en estudio, casi el 60% de las empresas que constituyen el sector son empresas de diseño y mantenimiento o centros de jardinería de tamaño pequeño y mediano. Por tanto, en dicho mercado, operan muchos competidores, no sólo las mencionada PYMES del sector sino también otras como las filiales de las grandes constructoras así como grandes superficies no especializadas que ofertan productos de jardinería. Del razonamiento anterior se desprende que es altamente probable la existencia de competidores.

Algunos otros factores que apoyan la existencia de competidores son:

- No existencia de barreras de entrada: facilita la entrada de nuevos competidores y de características similares a la empresa en estudio.
- Economía de escala: No existe
- Diferencias de producto en propiedad, valor de la marca: son muchas las empresas que ofrecen productos y servicios muy similares donde el cliente puede elegir cualquiera de ellas sin apenas distinción.
- Costes de cambio: Bajos
- Requerimientos de capital: bajos. Posibilidad de montar una pequeña empresa con una inversión relativamente baja.
- Acceso a canales de distribución: alto



- Ventajas en la curva de aprendizaje: la experiencia para este tipo de empresas es muy fácil de adquirir, sin necesidad de desarrollar una elevada tecnología o tener un gran conocimiento previo del sector.
- Mejoras en la tecnología: Es posible una adquisición de la tecnología empleada por la empresa: nuevos productos informáticos para la elaboración de diseño, nuevas herramientas y maquinaria sin un elevado coste.
- Expectativas sobre el mercado: tras el declive que sufre el sector desde el año 2009 existen mejores previsiones para el futuro, volviendo a un crecimiento continuado en el sector.

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

3.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación hace referencia a la amenaza impuesta en el mercado por parte de los proveedores, debido al poder del que éstos disponen, ya sea por su grado de concentración, su especificidad o el coste de los productos y servicios que proveen.

Los proveedores de servicios y productos de jardinería se caracterizan por su elevado número y no existen apenas diferencias entre ellos.

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

- Tendencia de las empresas a cambiar de proveedor: en el sector a menudo las empresas cambian de proveedor o tienen varios proveedores en los casos en los que el producto sea crítico debido al bajo stock o a elevados tiempos de entrega.
- Los costos de cambio de proveedor: son bajos y en la mayoría de los casos no resulta relevante.
- Percepción del nivel de diferenciación de productos: la diferencia que se puede apreciar en los productos ofertados por los proveedores es mínima, por



lo que existe un gran número de productos sustitutivos disponibles en el mercado.

- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Negociación de precios: Resulta muy difícil realizar una negociación a la baja de los precios de los productos a adquirir. Esto es debido a que, al igual que existen muchos proveedores, también existe una gran cantidad de compradores que reclaman productos a sus proveedores, por lo que el proveedor no realiza ninguna reducción del precio.
- Integración: en el sector existe posibilidad de integración entre las empresas y sus proveedores, pero esta situación sólo se produce cuando ambos son muy grandes o se trata de un proyecto en concreto de elevada facturación. En el caso de S.L. no existirá integración con ninguno de sus proveedores.

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

3.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Si en el sector entraran nuevas empresas, la competencia aumentaría provocando con ello una ventaja al consumidor, logrando que los precios de los productos de la misma naturaleza disminuyan sensiblemente, penalizando así a las pequeñas y medianas empresas que cuentan con pequeños márgenes para su supervivencia económica.

En el caso de Espacios Útiles S.L., al tratarse de una pequeña empresa su cliente objetivo serán fundamentalmente comunidades de vecinos o particulares con jardines o parcelas, aunque también serán clientes potenciales las asociaciones de vecinos de urbanizaciones y parcelas de la Comunidad Valenciana, pudiéndose extender la cartera de clientes a las regiones más próximas.

En este aspecto, el poder de los clientes elevado. Los clientes potenciales de la empresa serán aquellos de renta media-alta y con una terraza o jardín



comunitario. La facturación de la empresa dependerá de forma directa, del gasto que este tipo de clientes estén dispuestos a realizar en sus terrazas, que a su vez depende de la renta que tenga el individuo o del presupuesto de las asociaciones de vecinos.

También deben tenerse tener en cuenta otros factores para examinar el poder de negociación de los clientes:

- Volumen comprador: si el cliente busca un diseño, obra y posterior mantenimiento de su jardín, realizará una negociación mayor que si solicita una tarea aislada.
- Facilidades del cliente respecto al cambio de empresa: los clientes a menudo sustituyen la empresa que realiza las tareas de mantenimiento, por ser los costes y tareas realizadas por otra, muy similares o incluso menores.
- Disponibilidad de información para el comprador y existencia de productos sustitutos: dada la gran información existente en el sector, el cliente buscará siempre la mejor oferta.
- Sensibilidad del comprador al precio: un presupuesto excesivo conducirá a la pérdida del cliente.
- Ventaja diferencial del producto: el cliente de jardinería siempre pide un diseño y trato personalizado para su jardín, aspecto que deberá cuidarse en detalle.

3.2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS

En el mercado de la jardinería existen muchos productos iguales o similares, lo que implica baja rentabilidad. Este hecho resulta una amenaza para la empresa, ya que el cliente podría encontrar en competidores un servicio similar al que se oferta.

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

- Propensión del comprador a sustituir, coste o facilidad de cambio del comprador: esto se produce sobre todo en los productos que se ofertan, pues al tener precios muy similares, el cliente no se limita a una única empresa.
- Precios relativos de los productos sustitutos.



- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio: para los productos y servicios más diferenciados, no existen otras alternativas. Esto se da fundamentalmente en las tareas de diseño que la empresa sea capaz de ofrecer.

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



3.4.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Se suele estudiar como una fuerza aparte pero la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas comentadas con anterioridad.

La rivalidad del sector del paisajismo y la jardinería se desprende de su atomización y su elevada competitividad.

Se mencionan a continuación los factores que influyen en la competitividad del sector:

- Poder y diversidad de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento del sector
- Barreras de salida: En este tipo de sector y para empresas de tamaño mediano o pequeño apenas existen barreras de salida, ya que en cualquier momento es posible salir del mercado si se obtuviesen rentabilidades no esperadas o incluso pérdidas. No existen tampoco barreras de entrada, ya que la empresa a formar tendría poco activos, la mayoría de ellos con posibilidad de venta.

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

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

Es fundamental conocer bien a los competidores directos de nuestra empresa para poder cuantificar cómo es la competencia y cómo poder hacer frente a ella con las estrategias comerciales y los recursos que la empresa posee.

Tras un análisis de las empresas del sector, se ha realizado una lista de aquellas empresas que podrían ser rivales directas de Espacios Útiles S.L. En esta lista se han incluido empresas de la zona, empresas que ofrecen servicios



similares, empresas de parecida estructura en cuanto a plantilla y empresas con recursos similares.

VIVERS CENTRE VERD SA
INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS SERVITRIA SA.
URBE Y PAISAJE SOCIEDAD LIMITADA.
GARDEN DENIA SOCIEDAD LIMITADA (EXTINGUIDA)
DRYADE JARDINERIA Y MEDIOAMBIENTE SL
INTEGRAVAL HORTUS SOCIEDAD LIMITADA.
SOL I VENT PAISAJES SL
PROECTE MON VERD SL
INGENIERIA DEL PAISAJE GESTION Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL SL
CONDUCCIONES Y ESPACIOS VERDES SL
FERNANDO JOSE Y VICENTE MORENO MARTINEZ SOCIEDAD REGULAR COLECTIVA
PODAVALTI SOCIEDAD LIMITADA.
TYRVAL SL
TECNIVERD 4 SL
SERVIAGRO TORRENT SL
PROYECTOS VERDES SA
BALADRE SERVEIS TECNICS EN JARDINERIA S.L.
VIVEROS ROCA SL

Tabla 1. Elaboración propia. 2016. Datos: Infocid



4. OPERACIONES

- LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El local de la empresa Espacios Útiles S.L estará situado en una población de la provincia de Valencia donde se realizarán los diseños de los proyectos de paisajismo, y donde se atenderá personalmente a los clientes que acudan al local, ya sea para solicitar servicio o para recibir asesoramiento y consejos. También desde el local se gestionarán todos los pedidos a proveedores y el almacenamiento de productos y herramientas.

- INTRODUCCIÓN

En el plan de operaciones se detallarán todos los servicios que la empresa Espacios Útiles S.L realizará y cómo desarrollará todas las actividades previas y posteriores a la prestación de esos servicios.

Se partirá de un esquema del plan general de operaciones que la empresa ha de seguir, y se mostrará más en detalle los distintos procesos de prestación de los servicios que se ofrecen, procesos de compra que la empresa efectúa tanto para el inicio de la actividad, así como el aprovisionamiento de materiales.

- PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En este apartado se procederá a estudiar los pasos a seguir por la empresa para la prestación de servicios de primera y segunda línea y los servicios de mantenimiento y conservación de jardines.

Por otro lado y pensando en el futuro de la empresa, se estudiará cómo se podría abordar una petición de servicio para las administraciones públicas y cómo se ejecutaría la prestación de esos servicios.

▪ Productos de primera línea: Productos de diseño

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

La metodología a seguir para realizar proyectos de esta línea será la siguiente:



1. El cliente solicita el servicio en la tienda, online o por teléfono.
2. Un equipo de la empresa va hacia el lugar donde el cliente quiere el servicio. Se realiza la toma de fotografías, medidas y el estudio en el lugar.
3. Se realiza una exhaustiva entrevista con el cliente para poder conocer mejor su idea y luego poder plasmarla de la mejor forma posible en el proyecto. Se estudiará todo detalle, la situación de cada uno de los elementos, los materiales a utilizar, los fines para los cuales el jardín ha sido pensado, y otras características como puedan ser el sistema de riego, la luminosidad...

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

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

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

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

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

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

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



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

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

- PROCESOS DE COMPRA

La empresa invertirá parte de su capital inicial en las herramientas necesarias para la actividad diaria de la empresa. Las herramientas que precisa la empresa se pueden clasificar en los siguientes grupos:

Maquinaria

Equipamientos especiales

Herramientas de trabajo

Material Informático

Inmobiliario de Oficina

Material de papelería

- SERVICIO POSTVENTA

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

No todas las empresas realizan este tipo de servicios, siendo habitual que las empresas no realicen servicios postventa.

La empresa Espacios Útiles S.L se compromete a realizar un chequeo y mantenimiento de la instalación realizada. El periodo de realización de dicha actividad postventa será a petición del cliente, en el plazo de 15 a 60 días naturales a partir de la finalización de la actividad en dicho jardín.

Además, para el resto de servicios prestados, el cliente realizará consultas, preguntas y petición de asesoramiento vía página web, blog o incluso mediante



las redes sociales, y la empresa intentará resolver de la mejor forma posible todas las cuestiones que se planteen.

Por otro lado, se garantiza el correcto funcionamiento de las instalaciones de sistemas de riego e iluminación en un periodo de 3 meses.

Si hubiera algún problema o fallo de dichos sistemas, la empresa automáticamente acudiría para solventar el problema, sin coste adicional alguno al cliente.

No sólo se realizaran acciones preventivas o correctoras por petición del cliente, sino que la empresa realizará un seguimiento activo a todos sus clientes para, además de la anticipación a los mencionados posibles problemas, para que éstos sientan un respaldo y seguridad por parte de la empresa en el servicio que ésta presta.

4.1 OPERACIONES Y PROCESOS PREESTABLECIDOS

- Espacios prediseñados: Este tipo de producto que ofrece la empresa es fruto de experiencias y antiguos proyectos que se hayan desarrollado. Esto es una ventaja para la empresa pues conoce perfectamente los métodos para la realización del proyecto, los costes en los que se puede incurrir, posibles problemas y soluciones, plazos de finalización, recomendaciones para el cuidado y mantenimiento, plazos para posibles visitas y mantenimiento.

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

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

Los distintos tipos de paquetes de productos garantizan una amplia gama para cualquier gusto y tipo de cliente. Se intenta abarcar la mayoría de los tipos de jardines más importantes y que más venta generan. Se irán cambiando periódicamente si la cantidad vendida no es la adecuada, así como se



incorporarán nuevos tipos procedentes de las nuevas tendencias vistas en las ferias del sector.

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

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

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

Los materiales a utilizar en esta línea, al igual que en la primera, estarán directamente relacionados con las tendencias de cada temporada. Por ejemplo, si la temporada es primavera e independientemente del estilo de jardín que escogiese el cliente, se podría consultar al cliente para introducirle ciertas modificaciones en el paquete acordes con la temporada actual.

4.2 OPERACIONES Y PROCESOS A MEDIDA

- **Diseño a medida:** En este tipo de servicio el cliente es el que demanda, en gran parte, un servicio fruto de su imaginación y necesidad en el momento. La empresa ha de diseñar el proyecto en base a esa idea del cliente. Éste paso se podría ahorrar si el cliente diera ya un plano sobre el que poder leer las ideas que éste dictamina. En caso de que el cliente únicamente comunicara una idea, se deberá hacer un plano y enviárselo de nuevo al cliente. Aquí se podrían encontrar las restricciones a la hora de la realización del proyecto, luego la empresa podría incluir ciertas modificaciones. También, la empresa puede dar recomendaciones para intentar mejorar el diseño propuesto. Tras añadir todas estas variaciones, el plano será devuelto al cliente para su aprobación. A partir



de ahí se establecerá el presupuesto y plazos previstos y se llegará al acuerdo total con el cliente para empezar el servicio.

- Mantenimiento de jardines y conservación espacios verdes: Con esta línea de servicio se dará soporte a todas las anteriores, en los casos en los que el cliente reclame una atención periódica a un servicio determinado.

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

Los productos y servicios que ofrece la empresa va dirigido a personas de medio, medio-alto y alto poder adquisitivo que posean espacios naturales o espacios que potencialmente pueden convertirse en pequeños jardines o espacios verdes. Los clientes potenciales a buscar estarán en la Comunidad Valenciana, viviendo éstos en viviendas unifamiliares, chalets, pequeñas urbanizaciones de vecinos, o incluso en pisos con amplias terrazas en las que el cliente busca convertirlas en pequeños espacios naturales para su disfrutar de un espacio relajante y ecológico.

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

4.2.1 GAMA DE SERVICIOS

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



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

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

4.2.2 TENDENCIAS EN EL SECTOR DE LA JARDINERÍA Y EL PAISAJISMO

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

Las tendencias en España proceden de los países punteros en paisajismo y jardinería, los cuales son: Dinamarca, Suecia, Finlandia, Alemania y Reino Unido. Normalmente estas tendencias se incorporan al mercado español a través de ferias internacionales.

(Agrotterra, 2016)

Actualmente existen cinco tendencias destacables que vienen incorporándose últimamente al mercado nacional. Estas tendencias son:

1. Jardines bioclimáticos
2. Jardines verticales
3. Jardines zen
4. Jardines urbanos
5. Xerojardinería



Cabe destacar que existen tendencias en zonas costeras y del sur de España ambientadas en paisajismos caribeños e ibicencos. (Verde es vida, 2016)

A continuación se procede a detallar las líneas generales de las últimas tendencias mencionadas anteriormente:

4.2.2.1 JARDINES BIOCLIMÁTICOS

Esta tendencia en jardines, también conocida con el nombre de “Green Roof’s”, consiste en implantar un jardín de diseño en las azoteas de los edificios. Esta tendencia no está basada exclusivamente en el diseño, sino que tiene una funcionalidad en cuanto que el propio jardín sirve de aislante a la azotea del edificio. Con esto se consigue regular y mantener eficientemente la temperatura del edificio, reduciendo en verano gastos en aire acondicionado, y en invierno, gastos en calefacción por pérdidas de calor. Por último, cabe destacar que esta tendencia ayuda a reducir la polución y contaminación en las ciudades, permitiendo también un cambio de ambiente y de mentalidad en las mismas. Esta tendencia está teniendo un fuerte impacto en países de la Unión Europea, como son Reino Unido, Alemania, los países Escandinavos y en Estados Unidos. (Mundo Jardinería, 2016)

4.2.2.2 JARDINES VERTICALES

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

Estos jardines verticales son creación de Patrick Blanc, y surgieron para diseñar las paredes de los edificios con plantas. (Verdecora, 2016)

La pregunta lógica a realizar es cómo crear un jardín vertical. Existen varias fórmulas, pero en esencia un jardín vertical se puede construir mediante una estructura vertical por la que trepan las plantas o bien mediante paneles de tierra donde se sitúan las mismas. (ConsultaPlantas, 2016)

4.2.2.3 JARDÍN ZEN

Los jardines Zen forman parte de la ideología del budismo, y se han expandido a nivel mundial como un medio de relajación e inducción al acto de la



meditación y la contemplación. El jardín es una expresión filosófica del universo que permite a la mente contemplar sus formas, colores, texturas y sensaciones para meditar. Un jardín seco, como también es conocido, es representado por elementos de la naturaleza como la arena y las rocas.

El principal objetivo de un jardín zen es, por tanto, un espacio de meditación, por lo que el tamaño no es lo importante, sino su ubicación. (Paisajista Ruiz Dyezma, 2016)

4.2.2.4 JARDINES URBANOS

La naturaleza ha estado presente en los asentamientos humanos principalmente a través de jardines, parques, huertos, o bien como mero paisaje. El uso de los parques y jardines públicos ha evolucionado a lo largo de la historia, siendo desde escenarios de meditación y actividad religiosa, zonas de expresiones filosóficas o con los movimientos racionalistas o románticos, con los que se convirtieron en espacios para la salud y la contemplación. Es durante el siglo XIX cuando nace el concepto de parque público tal y como se concibe en la actualidad. (La Comunidad Verde, 2016)

Los parques y jardines urbanos constituyen, en muchos de nuestros municipios, el único reducto que los ciudadanos poseen para mitigar los efectos de la polución de las grandes ciudades. Son una garantía de la presencia de la naturaleza en la ciudad, cumplen funciones muy diversas, unas de índole práctico y otras de índole psicológica. Contribuyen con funciones ornamentales, proporcionan espacios recreativos y de expansión, mejoran las condiciones micro climáticas de la ciudad, contribuyen a reducir la contaminación ambiental e influyen de forma positiva, tanto en la salud física como en la salud mental de los seres humanos que viven en un entorno cada vez más urbanizado. (Energía y Ecoambiente, 2016)

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



4.2.2.5 XEROJARDINERÍA

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

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

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

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

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

Está demostrado que un jardín diseñado y mantenido con criterios de uso eficiente del agua consume apenas una cuarta parte del agua de riego que se gasta en un jardín convencional. (Info Jardin, 2016)

La xerojardinería es una tendencia que se está imponiendo por la reducción del gasto en agua y por la menor preocupación que requiere el mantenimiento de este tipo de jardines. (Asociación Española de Centros de Jardinería, 2016)

Las ventajas que presenta la Xerojardinería son las siguientes:

- Ahorro eficiente en el consumo de agua.
- Menor necesidad de tiempo y trabajo para su mantenimiento
- Mínima siega de césped
- Las plantas del xeriscape junto con un apropiado diseño del lecho floral obtienen un aprovechamiento óptimo de las precipitaciones.
- Suponen un incremento del hábitat para las abejas nativas y las mariposas (Aepaisajistas.com, 2016)



5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

5.1.1 MISIÓN

La empresa Espacios Útiles S.L tiene como misión diseñar, desarrollar y mantener jardines en las terrazas de las comunidades de vecinos, con el objetivo de mejorar el bienestar de sus clientes y obtener su satisfacción a través de espacios verdes donde poder descubrir la magia de la naturaleza, obteniendo, de esta forma, una sensación de descanso y disfrute.

Esta empresa no sólo jugaría con el papel de flores y plantas, sino que también se utilizarían otros recursos como el uso de las rocas, la utilización de la madera y el recurso del agua, pudiendo así aportar contrastes al jardín en cada en cada momento del día y durante cada una de las estaciones del año. También será fundamental la instalación de otros productos como pueden ser elementos decorativos de diseño, pérgolas, instalación de barbacoas etc. Estos elementos son muy demandados a la hora de diseñar el espacio útil de jardín, por lo que la empresa incluiría todos estos aspectos en los servicios ofrecidos. Además, la empresa Espacios Útiles S.L ofrecería la posibilidad al cliente de poder introducir cambios según los ciclos estacionales del año, así como de informar al cliente de innovaciones tecnológicas o de nuevas tendencias observadas en las ferias del sector.

Todo el diseño realizado y el mantenimiento del jardín se hará desde un punto de vista ecológico, por lo que se estudiarían individualmente los jardines para que sean lo más sostenibles posibles y más autosuficientes en términos energéticos.

5.1.2. VISIÓN

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



diseño y desarrollo de las terrazas comunitarias, con el fin de dotarlas de una utilidad y de un valor añadido.

5.1.3. VALORES

Dado que se trata de una empresa de nueva creación, los valores de ésta responden a la creatividad, diseño, últimas tendencias, ecología, talento y tecnología.

El principal valor de la empresa será el servicio al cliente. La satisfacción de las necesidades del cliente será la principal meta de la empresa. Para ello se ofrecerá un servicio muy personalizado al cliente, atendiendo sus sugerencias, a fin de mejorar el mismo e incluso poder anticipar sus necesidades futuras.

El sector del paisajismo y la jardinería es uno de los mercados en los que el trato al cliente es esencial y debe perseguirse su plena satisfacción con el producto obtenido, no sólo porque el mismo cliente demandará más productos y servicios en el futuro, sino también por la buena publicidad que ello conllevaría y las posibles recomendaciones a otros potenciales clientes que realizaría.

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

La ecología, como ya se ha citado anteriormente, será otro de los pilares en los que se base la empresa. La empresa realizará sus servicios de una forma ecológica de manera que su mantenimiento sea sostenible, estudiando para cada caso, el mejor reparto del jardín en cuanto a su flora, reducción de gasto del agua en su mantenimiento, y reducción en el gasto eléctrico.

5.2 FORMA JURÍDICA/FISCAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es evidente la importancia que tienen para las empresas y organizaciones una buena gestión de Recursos Humanos y la disponibilidad de un capital humano óptimo. Siempre se ha dicho que el capital más valioso de las empresas es el capital humano. Se denominan recursos humanos al trabajo que aporta el



conjunto de los empleados a colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas, es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

En este apartado se analizará la estructura que va a tener la empresa y posteriormente se describirán los puestos a cubrir y los requisitos que deben tener los aspirantes así como las aptitudes que se requieren para cada uno de los perfiles.

Al tratarse de una empresa pequeña, el personal estará más controlado y mejor atendido, respetando sus intereses en cada momento e intentando que todos se sientan partícipes directos del desarrollo de la empresa. Por último se analizarán las expectativas de crecimiento de futuro con los posibles puestos a cubrir cuando la empresa experimente un crecimiento.

La empresa contará con tres socios, cubriendo cada uno de ellos las áreas de marketing y promoción, jardinería específica y administración. El capital social inicial es de 50.000 €. Se prevé un local comercial situado en una población de la provincia de Valencia, siendo la extensión del mismo, de 100 m².

Las actividades representadas son funciones a desarrollar por los trabajadores de la empresa, es decir, una persona puede realizar varias funciones a la vez sin estar dedicada exclusivamente a una de ellas.

- Dirección

La empresa estará formada por los tres socios. Serán los encargados de la dirección de la empresa, por tanto, definirán los objetivos estratégicos, serán los encargados de desarrollar el plan de marketing y también de administrar y realizar la contabilidad de la empresa.

- Toma de datos

La toma de datos y entrevistas la realizará cualquiera de los socios.

- Compras

El contacto con los proveedores lo realizarán también los socios. La mayoría de los proveedores ya habrán sido preseleccionados, por lo que sólo faltarían las



órdenes de compra y mejorar con el tiempo las relaciones para adquirir los productos a menor coste y en el menor tiempo posible.

- Diseño

El diseño lo realizará un socio concreto, que por su experiencia en jardinería y dominio del sector del paisajismo creará el mejor diseño posible que se ajuste a las necesidades del cliente, el cual ha sido visitado y entrevistado previamente.

- Jefe de obra

Esta acción la realizará el socio encargado de la sección de jardinería, en una primera instancia, y luego cederá la acción al personal de jardinería con más experiencia que pueda contratarse en un futuro.

- Ejecución de la obra

Será llevada a cabo tanto por el jefe de obra, quien llevará las pautas de la ejecución, y por el resto de personal de jardinería.

Una vez detalladas las funciones a realizar por la empresa, será la hora de empezar a buscar personal. Para ello se realizará la siguiente descripción entre los distintos perfiles que se pueden dar en una empresa del sector.

5.3.1. TIPO DE PERSONAL

Para la correcta elección del personal y acorde con forma del organigrama de la empresa, cabe indicar los perfiles que se pueden encontrar en una empresa de jardinería y que podrían contratarse en un futuro, si las expectativas de la empresa así lo requiriesen.

Los tipos de perfiles que se pueden encontrar en una empresa de jardinería y paisajismo son los siguientes:

PERSONAL TÉCNICO

Técnico Licenciado

Desempeña regularmente funciones correspondientes a su título, y responde directamente ante la dirección o jefatura de la empresa.



Técnico Diplomado

Le compete estudiar toda clase de proyectos, desarrollar los trabajos que hayan de realizarse, preparar los datos que puedan servir de bases para el estudio de precio y procurarse los datos necesarios para la organización del trabajo de las restantes categorías.

Técnico Titulado

Posee el título de Formación Profesional de Grado Superior, siendo sus funciones y responsabilidades las propias de su titulación.

Técnico no titulado

Ordena el trabajo de las categorías que quedan por citar, siendo responsable de su desempeño correcto, e informa a sus jefes de las necesidades previstas y los datos sobre rendimiento, ya que cuida de los suministros de elementos auxiliares y complementarios para el trabajo de los equipos. Tiene conocimientos para interpretar planos, croquis y gráficos y juzgar la ejecución y rendimiento del trabajo realizado por los profesionales de oficio.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Oficial Administrativo

Asume, bajo la dependencia directa de la Dirección, el mando de las actividades de tipo burocrático, teniendo a su responsabilidad el personal administrativo. Se asimilará a esta categoría el Analista de Sistemas de Informática.

Administrativo

Realiza funciones de estadística y contabilidad, manejo de archivos y ficheros, correspondencia, informática, etc.

Auxiliar Administrativo

Efectúa tareas administrativas repetitivas o rutinarias.



PERSONAL DE OFICIOS MANUALES

Encargado o Maestro Jardinero

Es el trabajador de confianza de la empresa que poseyendo conocimientos suficientes de la actividad de jardinería, así como conocimientos administrativos y técnicos, se halla al frente del equipo de trabajadores manuales ostentando el mando sobre ellos, organiza y distribuye los trabajos y efectúa el control de sus rendimientos.

Oficial Jardinero

Está a las órdenes del encargado o maestro jardinero y ha de marcar las directrices para el trabajo de las categorías inferiores. Debe conocer las plantas de jardín y de interior, interpretar los planos y croquis de conjunto y detalle, y de acuerdo con ellos replantar el jardín y sus elementos vegetales y auxiliares en planta y alimétrica, y asimismo los medios de combatir las plagas corrientes y las proporciones para aplicar toda clase de insecticidas. Conduce vehículos con permiso de conducir de clase B. Está a las órdenes del encargado o maestro jardinero y ha de marcar las directrices para el trabajo de las categorías inferiores.

Podador

Oficial jardinero que, durante la temporada de poda, realiza las labores propias de la poda y limpieza de toda clase de árboles y palmeras con trepa o medios mecánicos. Es, además, responsable del buen uso, limpieza y mantenimiento de las máquinas y herramientas que utilice para la realización de su trabajo.

Oficial Conductor

Conducen vehículos de la empresa que precisan de permisos de conducir tipo C, D o E, colaborando en la descarga siempre y cuando no haya personal para ello y responsabilizándose del buen acondicionamiento de la carga y descarga así como de su control durante el transporte. Se incluyen en esta categoría quienes manejen maquinaria pesada. Se trata de un trabajo polivalente, por lo que esta categoría podrá ser reconsiderada a nuevas tareas cuando no haya operaciones específicas para ella.



Jardinero

Es aquel trabajador que se dedica a funciones concretas y determinadas y que sin dominar propiamente el oficio, exigen práctica y especial habilidad, así como atención en los trabajos a realizar. Deberá tener conocimiento o práctica, como mínimo de las operaciones que a continuación se describen y no tan solo de una de ellas:

- Desfonde, cavado y escarda a máquina.
- Preparación de tierras y abonos.
- Arranque, embalaje y transporte de plantas.
- Plantación de cualquier especie de elemento vegetal.
- Recorte y limpieza de ramas y frutos.
- Poda, aclarado y recorte de arbustos.
- Preparación de insecticidas y anti criptogámicos y su empleo.
- Protección y tutores de árboles, arbustos y trepadoras, etc.
- Utilizar y conducir tractores, maquinaria y vehículos con permiso de conducir de clase B, así como sus elementos accesorios, siendo responsable de su buen uso, limpieza y mantenimiento.
- Riegos automatizados.

Auxiliar Jardinero

Realiza trabajos consistentes en esfuerzo físico que no requieren preparación alguna; son funciones propias de esta categoría:

Desfonde, cavado y escarda del terreno a mano.

Manipulación de tierras y abonos sin realizar preparaciones.

Transporte, carga y descarga de planta o cualquier otro género.

Riegos en general.

Limpieza de jardines

Siega del césped.

Recogida de elementos vegetales

Conduce los distintos tipos de transporte interno.

Cumplimentar todas aquellas instrucciones manuales respecto a sus funciones que reciban de sus superiores o trabajadores de categoría superior.



Peón Jardinero

Mayor de edad sin experiencia alguna en el sector, ejecuta trabajos ordenados por sus superiores para los cuales no se requiere preparación ni conocimiento previo. La permanencia en esta categoría profesional no podrá superar un año, pasando automáticamente a la categoría superior. Queda a criterio de la empresa la reducción de este tiempo

Aprendiz

Es el contratado para adquirir la formación teórico-práctica necesaria para el desempeño adecuado de la categoría profesional de jardinero. El número de aprendices que se pueden contratar está en función del número total de empleados de la empresa, siendo el número máximo permitido: 1 en empresas de hasta 5 trabajadores; 2 en empresas de 6 a 10 trabajadores; 3 en empresas de 11 a 25 trabajadores; 4 en empresas de 26 a 50 trabajadores; 5 en empresas de 51 a 100 trabajadores; y el 4% de la plantilla total en empresas con más de 101 trabajadores.

5.3.2. SELECCIÓN DE PERSONAL Y RESPONSABILIDADES

A priori, la empresa estará formada por los tres socios, dedicándose cada uno de ellos a un sector concreto especificado con anterioridad.

Los tres socios tienen experiencia en el diseño de interiores y poseen jardines en sus respectivas casas, de donde viene su afición a la jardinería y por lo cual, surge la idea de crear una empresa del sector del paisajismo y la jardinería. Serán los que además de realizar las tareas directivas y administrativas sean los que realicen las visitas al domicilio del cliente para entrevista y su posterior diseño así como de realizar las compras de materiales y mejora de las relaciones con los proveedores.

El socio clave será el maestro jardinero, por sus grandes conocimientos y experiencia en el sector. Se le responsabilizará a menudo de otras tareas, además de ser el responsable de la correcta ejecución de los proyectos, como puedan ser compras de materiales o incluso atención a la clientela en el local, en los casos en los que no estuvieran ninguno de los socios disponibles.



Por otro lado, a medida que la empresa necesite personal se establecerán los procesos de selección oportunos, acudiendo en primer lugar a personas del entorno, centros de formación profesional, portales web de búsqueda de candidatos e incluso a la convocatoria a través de la propia página web de la empresa y la red social LinkedIn.

Los requisitos exigidos para la contratación dependerán, en todo caso, del puesto de trabajo y de las responsabilidades del mismo.

5.3.3. GASTOS EN PERSONAL

Por política de la empresa, los salarios mensuales de todos los trabajadores no sólo cumplirán el salario base estipulado en el Convenio Estatal de Jardinería 2015- 2016, sino que habrá un pequeño incremento para una mayor satisfacción del personal de la empresa.

La pirámide salarial según la política de la empresa será:

Socio administrativo: Salario base: 1.300€.

Socio Maestro jardinero: Salario base: 1.500

Socio promotor de ventas: Salario base 1.300 €

6. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

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



6.1.1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL

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

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

El sector del paisajismo y la jardinería se ha visto impulsado en la última década por el aumento de casas unifamiliares con jardín, así como por su crecimiento en los medios de comunicación para que el sector se diera más a conocer.

Es cierto que en los últimos años el crecimiento del sector se ha estancado, viéndose incluso reducidas sus cifras de facturación considerablemente, pero los pronósticos para los próximos años hacen que los profesionales del sector se muestren más positivos.

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

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



clientes que necesitan la atención de una empresa de paisajismo y jardinería, más que una que puramente se dedica a la decoración de interiores.

6.1.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA DEMANDA POTENCIAL

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

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

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

Para analizarlo mejor, se procederá al estudio de la renta por comunidades autónomas, según la renta media anual por hogar en las diferentes comunidades autónomas, así como del PIB per cápita.

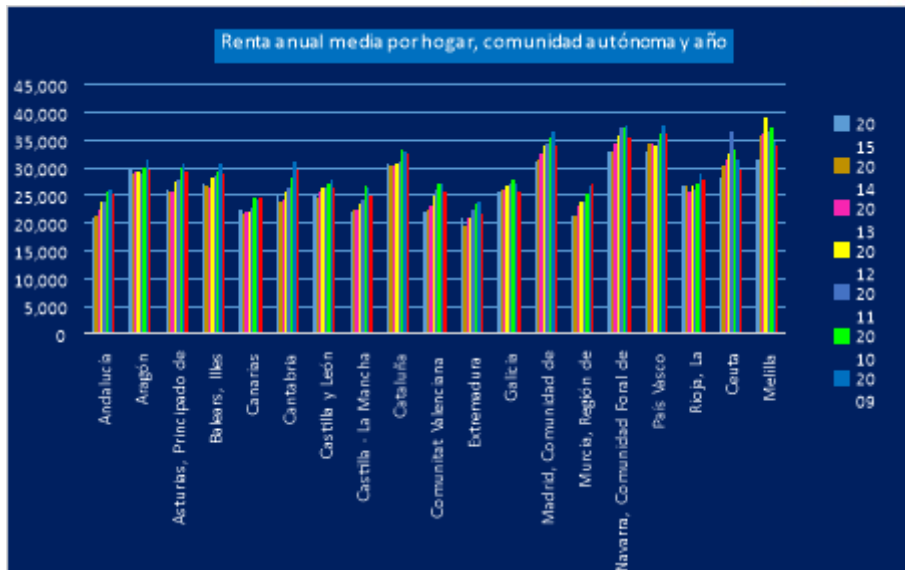


Gráfico 21. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

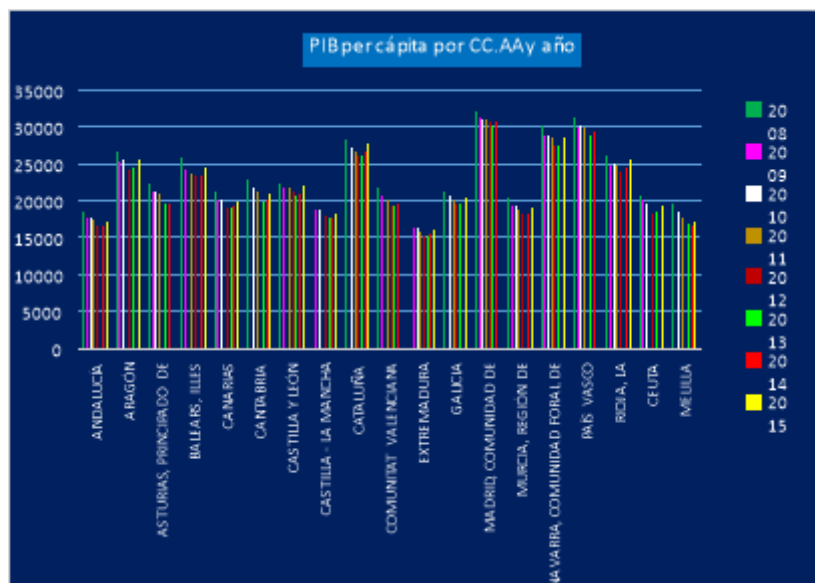


Gráfico 22. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

Entre las comunidades autónomas que más PIB per cápita tienen destacan País Vasco (PIB per cápita de 30.459 €), Comunidad de Madrid (31.812 €), Navarra (28.682 €) y Cataluña (27.663 €).

Este PIB per cápita tan elevado en las citadas comunidades suele ser en la mayoría de los casos porque en esos hogares trabajan tanto el hombre como la mujer, dejando a terceras personas y empresas privadas las tareas

domésticas, como por ejemplo en este caso, el cuidado y mantenimiento de jardín.

Por otra parte, conviene analizar el gasto en consumo final de los hogares por finalidad. Si consideramos el jardín como una parte del mobiliario del hogar, el gasto en los hogares representa una de las partidas con menor dotación.

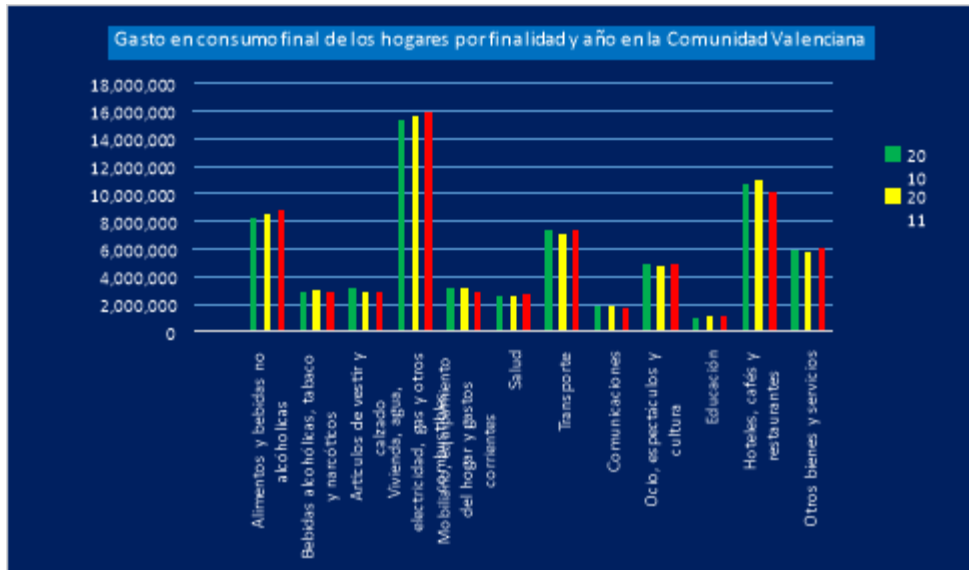


Gráfico 23. Elaboración propia. 2016. Datos: INE

6.2 ANÁLISIS DAFO

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

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN INTERNO	<p>Capacidad de crecimiento por la diferenciación y diversificación de servicios</p> <p>Elevada relación precio-calidad en los servicios prestados.</p> <p>Escasa necesidad de fuertes inversiones: flexibilidad</p> <p>Trato personalizado al cliente</p>	<p>Ausencia de marca de la empresa</p> <p>Ausencia de cartera de clientes</p> <p>La empresa se va a desarrollar en un periodo de cierta incertidumbre económica</p> <p>Escasa experiencia en el sector</p>
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Vuelta al crecimiento del mercado en los próximos años</p> <p>Conciencia ecológica</p> <p>Gran cantidad de proveedores locales de calidad</p> <p>Nuevos conceptos de jardín</p>	<p>Ausencia de barreras de entrada en el sector: entrada de competidores</p> <p>Entrada en el mercado de constructoras multinacionales</p> <p>Existencia de jardineros no profesionales</p> <p>Viveros, Garden Centers, servicios municipales de jardinería</p>

Cuadro 3. Elaboración propia. 2016.

En el contexto del análisis de oportunidad de negocio, resulta esencial establecer comparaciones entre el motivo de reclamación del cliente y la oferta de la empresa Espacios Útiles S.L.

En el Cuadro se resumen los principales factores clave que los clientes suelen reclamar, calificando cada una de ellas en una escala de 1 a 5. Se han añadido las calificaciones que se esperan obtener para cada uno de los factores clave, pudiendo observar las diferencias entre lo que los clientes suelen reclamar, con



el posicionamiento de la empresa Espacios Útiles S.L en cada uno de los mencionados factores.

Factor clave	Reclamación del cliente	Intención de espacios Útiles S.L
Calidad, producto y servicio	1	1
Precio	2	1
Especialización e innovación	3	3
Asesoramiento y atención al cliente	4	1
Cumplimiento de plazos	5	3

Cuadro 4. Elaboración propia. 2016. Datos: DBK (Informe 2014)

De este modo, la empresa centrará su atención en la calidad y en la personalización del servicio, compitiendo con un precio menor al de la competencia potencial directa. Como segundo objetivo quedaría la innovación prestada tanto en cuanto a tecnología y metodología como respecto a las últimas tendencias en el mundo de la jardinería.

7. PLAN DE MARKETING

7.1 MARKETING MIX

7.1.1 INTRODUCCIÓN

En el plan de marketing se desarrollarán las estrategias comerciales para la consecución de un cierto posicionamiento en el mercado que garantice la supervivencia y, posteriormente, el crecimiento y desarrollo de la empresa. (Jobber & Fahy, 2012)

En la elaboración del plan de marketing se tienen que tener en cuenta las posibles empresas con las que se va a competir, el perfil de los potenciales clientes y cómo hacer que éstos escojan a la empresa Espacios Útiles S.L antes que a cualquiera de sus competidores directos. (J.Stanton, J.Etzel, & J.Walker, 2012)

Para ello, se analizarán cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, y se propondrán estrategias comerciales para la captación de clientes potenciales. (Doyle, 2002)



7.1.2. OBJETIVOS COMERCIALES

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

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

7.1.2.1. OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL PRIMER AÑO

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

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

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

Otro de los objetivos comerciales durante el primer año es darse a conocer como sinónimo de calidad y cercanía con el cliente, con prestación de servicios de alta calidad a precios asequibles en comparación con las empresas



competidoras, y con una gran diferenciación en cuanto a la personalización de los jardines según el cliente.

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

7.1.2.2. OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL SEGUNDO Y TERCER AÑO

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

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

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

7.1.2.3. OBJETIVOS COMERCIALES PARA EL CUARTO Y QUINTO AÑO

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

Por último, a partir del tercer año, y analizando en ese momento la situación de la empresa, se deberá estudiar y discutir las desviaciones para reestablecer el



rumbo de la empresa en los años siguientes. Dependiendo de esa situación y analizando también la tendencia de crecimiento/decrecimiento del sector en ese momento, se podrían establecer unos objetivos más ambiciosos o aún más conservadores, según la conveniencia de dicha situación. (Cañibano, 2012)

7.1.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

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

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

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

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

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

Por otro lado, las empresas de distribución no específicas utilizan, al igual que los Garden Centers, tanto venta directa en grandes superficies como venta por Internet y pedidos telefónicos. Son este tipo de empresas las que están



experimentando un incremento de ventas de productos del mundo de la jardinería.

Por último, y siendo el punto más importante pues la empresa pertenece a esta categoría, las pequeñas y medianas empresas de este sector suelen utilizar una guía de directorios de servicios de profesionales o incluso una pequeña red comercial, en algunos casos, para poder llegar al cliente final. Estas empresas suelen contar con oficinas y despachos del estilo de los arquitectos y paisajistas, pudiendo realizar por tanto proyectos específicos para el cliente una parte en las propias oficinas y otra en el domicilio del cliente particular, según proceda.

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

7.1.4. PROMOCIÓN

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

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

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

- El propio punto de venta (oficinas de la empresa)
- Internet



- Ferias
- Revistas del sector

7.2 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

7.2.1. ESTRATEGIAS COMERCIALES

Tras el estudio de los competidores potenciales, el análisis de la demanda potencial y teniendo en mente los objetivos comerciales del primer apartado de este capítulo, se procederá a la elaboración de las estrategias comerciales. (Brealey, Myers, & Marcus, 2012)

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

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

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



Por otro lado, otra estrategia comercial a destacar sería la incisión de la empresa en el mundo de la decoración de terrazas, campo copado totalmente por empresas de decoración y diseño de interiores. En este campo, puede haber un nicho de mercado ya que a las empresas especializadas en decoración se les escapan los temas puramente pertenecientes al sector de la jardinería. Esto ocurre, por ejemplo, en clientes que en sus terrazas quieren implantar pequeñas zonas o espacios verdes, en las que los especialistas en aspectos puramente decorativos apenas pueden ayudar. Para ello, la empresa ofrecerá sus servicios para poder satisfacer este tipo de necesidades, y así poder cubrir este posible nicho de mercado.

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

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

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

Por otro lado, la mejora de la eficiencia será otro aspecto a tener en cuenta. La empresa se basa en un sistema económico muy flexible, con un local alquilado y la inversión suficiente en maquinaria y herramientas con el fin de garantizar la supervivencia de la empresa, desde el punto de vista financiero. También hay



que basarse en un sistema de mejora continua para reducir costes y tener un incremento en la calidad apreciable por el cliente, pudiendo así competir cada vez con más fuerza con otras empresas del sector. Además, hay que tener siempre *in mente* la xerojardinería, tendencia mostrada anteriormente con la que se pueden reducir los costes en el mantenimiento de los jardines, objetivo perseguido por muchos clientes y empresas dedicadas a las tareas de conservación y mantenimiento de espacios verdes.

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

7.3 ANÁLISIS DEL PRECIO

Las tarifas de los diferentes servicios que se ofrecen desde la empresa dependerán en cada caso de las características del proyecto o servicio a realizar. La realización de presupuestos personalizados y ajustados a las necesidades y requisitos de cada cliente es una de las apuestas de la empresa. En todo caso, los presupuestos en este tipo de empresas se realizan estableciendo un coste hora, dependiendo del servicio, y siempre basándose en la base de precios del sector, para tenerlo como guía y no prestar servicios por debajo del umbral donde haya ganancias, ni por encima del resto de tarifas que ofrecen empresas de la competencia, con el objetivo de no perder clientes potenciales. (IKEA, 2016)

En el siguiente cuadro se indican los precios establecidos para cada uno de los servicios prestados.



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

Tabla 2. Elaboración propia. 2016.

Esto ha de servir de guía para realizar los presupuestos de los servicios de la empresa. Se ha de tener *in mente* que la empresa ha de obtener beneficios del trabajo de su personal. También se considerará la introducción en el presupuesto de los consumibles, combustible empleado, y materiales finales que se usan en la obra o que el cliente pide como decorativo para su jardín. A estos materiales se les sacará de beneficio la diferencia entre el precio de venta al público y el precio de adquisición a los grandes distribuidores del producto en cuestión. (Leroy Merlin, 2016)

Es muy importante conocer que en este sector, un gran porcentaje del presupuesto es debido directamente al coste de la mano de obra.

También este porcentaje depende del tipo de servicio, por ejemplo para tareas de diseño y ejecución de jardines este porcentaje está en torno al 60%, mientras que para las tareas de mantenimiento, el coste de la mano de obra supone casi el 80% del total del presupuesto. (El Corte Inglés, 2016)

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 BALANCE GENERAL Y RESULTADOS FINANCIEROS

El plan financiero se elaborará con vista a 5 años, evaluando tanto la actividad de la empresa como la política de amortizaciones de las inversiones realizadas. Se estudiarán dos tipos de situaciones: un escenario esperado conservador y un escenario pesimista, analizando para cada caso los resultados anuales de la actividad de la empresa.



8.1.1. INGRESOS

En la tabla 3 se indican los precios medios de cada uno de los servicios prestados por Espacios Útiles S.L.

TIPO DE SERVICIO	PRECIO MEDIO
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE	5000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES	3600
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	550
ASESORAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA	60
CONSULTAS	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	500

Tabla 3. Elaboración propia. 2016.

Para calcular los ingresos anuales se prevé que en el primer año se realicen un total de 42 servicios; en el segundo año 46 servicios, en el tercero 50, en el cuarto año 55 y en el quinto año se alcanzarían un total de 60 servicios.

Los ingresos para cada año dependerán de la proporción en la que se den los servicios según las líneas de servicios que ofrece la empresa. Siguiendo la estimación establecida y siendo ésta bastante conservadora, los ingresos anuales que obtendría la empresa Espacios Útiles S.L aparecen reflejados en la tabla 4:

INGRESOS (ESCENARIO ESPERADO)					
CONCEPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS PAISAJÍSTICOS	60.000	85.000	100.000	120.000	130.000
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	54.000	50.400	43.200	39.600	36.000
MANTENIMIENTO Y	7.700	6.050	8.400	8.400	9.600
ASESORAMIENTO Y ASISTENCIA	600	700	840	840	840
CONSULTAS	0	0	0	0	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN	1.500	2.000	2.000	3.000	4.000
TOTAL INGRESOS	123.800	144.150	154.440	171.840	180.440

Tabla 4. Elaboración propia. 2016.



8.1.2. GASTOS

GASTO MEDIO EN MATERIAS PRIMAS	GASTO MEDIO	% SOBRE LA VENTA
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	800	16%
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	500	14%
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	50	9%
ASESORAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA	15	25%
CONSULTAS	0	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	75	15%

Tabla 5. Elaboración propia. 2016.

Los gastos para cada uno de los años futuros se recogen en la siguiente tabla:

GASTOS EN MATERIAS PRIMAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE JARDINERÍA PAISAJÍSTICA	9600	13600	16000	19200	20800
EJECUCIÓN Y OBRA DE JARDINES "ESTÁNDAR"	7560	7056	6048	5544	5040
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	616	484	672	672	768
ASESORAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA	126	147	176,4	176,4	176,4
CONSULTAS	0	0	0	0	0
INSTALACIÓN DE JARDINES EN TERRAZAS	225	300	300	450	600
TOTAL	18127	21587	23196,4	26042,4	27384,4

Tabla 6. Elaboración propia. 2016.



8.1.3. COSTES FIJOS

Los costes fijos en los que incurrirá Espacios Útiles S.L para el desarrollo de su actividad se recogen en la tabla 7:

CONCEPTO	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
ALQUILER	7200	7250	7300	7350	7400
REPARACIONES, MANTENIMIENTO, COMBUSTIBLES	1200	1250	1300	1350	1400
SERVICIOS SUBCONTRATADOS	2500	3500	3500	4000	4500
PUBLICIDAD	200	150	70	50	50
VISITAS A FERIAS	300	350	400	400	400
SEGUROS	2500	2500	2500	2500	2500
MATERIAL OFICINA	200	120	120	120	120
AGUA, LUZ, GAS	450	460	470	450	480
TELÉFONO, INTERNET	300	300	300	300	300
TASAS MUNICIPALES	80	80	80	80	80
TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN	14930	15960	16040	16600	17230

Tabla 7. Elaboración propia. 2016.

8.1.4. INVERSIÓN

El total de la inversión a realizar en inmovilizado material por Espacios Útiles S.L asciende a 27.454 €, comprendiendo la inversión en máquinas, herramientas, vehículo, mobiliario, vestimenta y accesorios de seguridad para los empleados y equipos informáticos.

El resto del importe, hasta alcanzar la cifra de capital invertido, se destina a tesorería, debido a la inicial falta de liquidez del negocio.

En la tabla 8 se puede observar el balance del Año 1 (1/1/2017) en el que se muestra el capital inicial, la inversión inicial realizada y el efectivo corriente:



BALANCE DE SITUACIÓN a 1-01-2017			
ACTIVO		PATROIMONIO NETO Y PASIVO	
Total inmovilizado material	27.454	Capital Social	50.000
<i>Maquinaria</i>	<i>5.046</i>		
<i>Equipamiento</i>	<i>1.373</i>		
<i>Herramientas</i>	<i>525</i>		
<i>Vehículo</i>	<i>17.355</i>		
<i>Mobiliario</i>	<i>1.903</i>		
<i>Equipos informáticos</i>	<i>1.252</i>		
Activo corriente (tesorería)	22.546		
Total activo	50.000	Total PN y Pasivo	50.000

Tabla 8. Elaboración propia. 2016

Los elementos del inmovilizado material serán sometidos al proceso de amortización contable, que recoge la imputación del gasto correspondiente al uso en condiciones normales de dichos activos, de esta manera los coeficientes de amortización, en función de su vida útil y de manera lineal, se detallan en la siguiente tabla.

	Coste	Vida útil (años)	Coef. Amortización	Dotación anual amortización
<i>Maquinaria</i>	<i>5.046</i>	5,00	20,00%	1.009,20
<i>Equipamiento</i>	<i>1.373</i>	10,00	10,00%	137,30
<i>Herramientas</i>	<i>525</i>	10,12	9,89%	51,90
<i>Vehículo</i>	<i>17.355</i>	5,00	20,00%	3.471,00
<i>Mobiliario</i>	<i>1.903</i>	5,00	20,00%	380,60
<i>Equipos informáticos</i>	<i>1.252</i>	4,00	25,00%	313,00

Tabla 9: Elaboración propia. 2017

8.1.5. FINANCIACIÓN

Se ha estimado que la estructura óptima de financiación para la empresa sea en su totalidad, financiación propia. En este sentido, los tres socios aportarán cada uno un tercio del capital, formando así un capital social inicial de 50.000 €. Con este capital es suficiente para la inversión inicial que la empresa necesita. Esta inversión se refiere a la adquisición de la maquinaria necesaria, vehículo



de transporte, herramientas y accesorios de trabajo, así como del material mobiliario e informático para la oficina.

8.1.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

En base a las partidas contables antes mencionadas, la cuenta de resultados previsional para los cinco primeros años de actividad de la empresa aparece reflejada en la tabla 13 (ver Anexo 2)

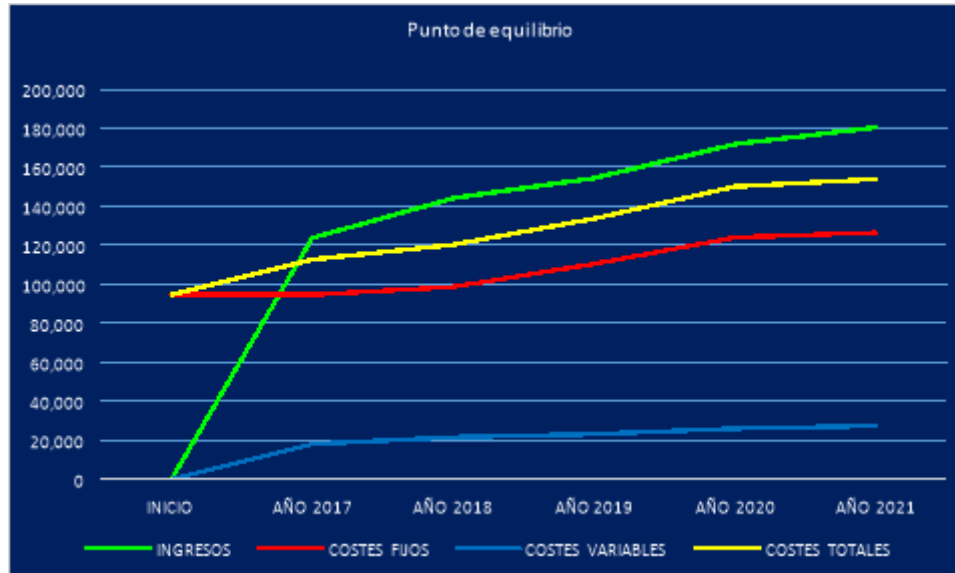
8.1.7. PUNTO DE EQUILIBRIO

Se entiende por punto de equilibrio al nivel de ingresos que deberá de alcanzar nuestra empresa con el propósito de cubrir los costes totales asociados a la actividad de la empresa.

En la tabla 10 se pueden apreciar los valores de los ingresos, costes fijos, costes variables y los costes totales para cada año de actividad (ver Anexo 3)

Con estos datos se procede a realizar la representación gráfica de cada uno de los parámetros mencionados.

El punto de corte entre los ingresos y los costes totales nos dará como resultado el punto de equilibrio, es decir, el punto a partir del cual los ingresos son mayores que los costes totales y por tanto la empresa empieza a generar beneficio.



En el gráfico 24 se observa que la línea que representa los ingresos anuales corta a la línea de costes totales antes de finalizar incluso el primer año de actividad. Como este tipo de empresas realizan la mayor parte de su facturación entre los meses de Abril y Agosto, se puede concluir que es a partir de Agosto de 2017 cuando los ingresos de la empresa Espacios Útiles S.L



serían mayores que los costes totales, generando así beneficios para la empresa.

8.1.8. CASH-FLOW

El cash-flow es la medida de los recursos generados por la compañía, este valor no coincide con el de beneficio neto, puesto que en el cálculo del beneficio neto se incluyen una serie de costes que en realidad no suponen una salida real de dinero y que son las amortizaciones y las provisiones.

Por tanto, si queremos calcular los recursos generados por la empresa, habrá que deducir tanto amortizaciones como provisiones, siendo el cálculo del cash-flow:

Cash-flow

8.1.9. PAYBACK

El Payback o plazo de recuperación, define el criterio de valoración de inversiones basado en el cash-flow. El Payback permite seleccionar un proyecto en base a cuánto tiempo tardará en recuperarse la inversión inicial mediante los flujos de caja, de esta forma se tiene una idea de cuánto tiempo se tardaría en recuperar la inversión realizada.

El periodo de retorno también se puede calcular siguiente manera:

8.2 RATIOS

8.2.1. ROE: RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera o «ROE» relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. En una empresa, el ROE muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. En este caso, este ratio de rentabilidad financiera interesa a los tres socios que aportan el capital social de la empresa.



La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos. Se suele expresar como porcentaje.

8.2.2. ROE: RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto. Es además totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

A continuación se procede a la evaluación de la rentabilidad de la empresa, con todos los mencionados ratios económicos-financieros:

COBROS:

INGRESOS BRUTOS(+)	123.800	144150	154440	171840	180440
--------------------	---------	--------	--------	--------	--------

PAGOS:

MATERIAS PRIMAS Y

CONSUMIBLES(-)	18127	21587	23196	26042	27384
----------------	-------	-------	-------	-------	-------

GASTOS PERSONAL(-)	74327	88312	101696	116281	121654
--------------------	-------	-------	--------	--------	--------

GASTOS EXPLOTACIÓN(-)	14930	15960	16040	16600	17230
-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

IMPUESTOS(-)	3869	4525	2850	2644	3193
--------------	------	------	------	------	------

FLUJO DE CAJA	12.548	13.766	10.657	10.273	10.979
----------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Tabla 10: Flujos de caja esperados (Cobros-Pagos). Elaboración propia 2017

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de periodos considerado.

k es la tasa de actualización.

Inversión inicial	50.000,00
Flujos de caja actualizados	54.624,24 €
Tasa de actualización	2,253%
Retorno de la inversión	
VAN	4.624,24 €

Tabla 11: VAN. Elaboración propia. 2017

ESCENARIO ESPERADO							
RATIOS ECONÓMICOS FINANCIEROS	MEDIDA	AÑO 0	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
CASH-FLOW ANNUAL (ver ANEXO)	€	-	12.548	13.766	10.657	10.273	10.979
PAY-BACK(PERÍODO DE RECUPERACIÓN)	Tiempo	3 años y 4					
TIR	%	14,08%					
VAN	€	4.624 €					
ROE	%	/	17,96	21,01	13,23	12,27	14,82
ROA	%	/	25,36	29,25	19,10	17,79	21,23

Tabla 12. Elaboración propia. 2016.

Tras el estudio de la rentabilidad de la empresa Espacios Útiles S.L, destaca que el punto de equilibrio se alcanza muy temprano. Por otro lado destacan los valores de VAN y TIR que reflejan que la puesta en marcha de la empresa es una buena inversión.

Tras los primeros cinco años de actividad, el resultado del VAN es de 4.624,6€ y el del TIR es de un 14,05%, cifra más alta que el coste de oportunidad de invertir la cantidad de 50.000€ en una entidad bancaria, donde no se obtendrían esos porcentajes de rentabilidad.

Por otro lado, el Pay-Back refleja que la inversión inicial retornaría al cabo de 3 años y 4 meses de actividad, con lo que podemos concluir que es una buena inversión a medio plazo.

Por último, los ratios del ROE (cómo la compañía invierte fondos para generar ingresos) y ROA (cuántos euros se gana por cada euro que se tiene) son positivos, aspecto que refleja que la actividad de la empresa genera bastantes beneficios.

Con todo lo anterior, se puede concluir que la inversión realizada para la creación de la empresa Espacios Útiles S.L, empresa de paisajismo y jardinería en la provincia de Valencia es viable y presenta expectativas de ser rentable.



9. CONCLUSIONES

Los sectores verdes van a generar empleo en España en los próximos años, para todo tipo de trabajadores. Sin embargo, persiste un gran desconocimiento de dichos sectores, tanto entre las entidades gubernamentales como entre las empresas en general.

La situación económica tendrá, sin duda, un impacto decisivo en la intensidad del crecimiento de estos sectores y será un nicho de mercado clave en la creación de empleo.

Se precisan fuertes inversiones públicas para generar más oportunidades en los sectores eco-ambientales, habitualmente olvidados. La Economía Social no ha hecho suficiente hincapié en el sector del empleo verde, siendo una asignatura pendiente cuya solución dependerá no sólo de las inversiones públicas y privadas, sino también de la formación y los apoyos estatales y privados que reciba.

La actividad del sector verde es crítica, tanto en el mundo rural como en la generación de condiciones ambientales adecuadas en las grandes urbes.

Las entidades que basan su negocio en el medio ambiente, necesitan de formación técnica y apoyos para poder emprender en sectores verdes o al menos enverdecer sus negocios.

Centrándonos en el objeto de estudio del presente TFC, se ha realizado un análisis general del sector de la jardinería, al que pretende acceder la empresa Espacios Útiles S.L, una empresa pequeña del sector del paisajismo y la jardinería. Empresa creativa e innovadora, con servicios personalizados, y cuyo objetivo es alcanzar una elevada relación calidad precio.

Esta empresa ofrecerá servicios tales como: diseño y ejecución de jardines en terrazas comunitarias, jardines comunitarios y otros espacios verdes individuales. Los proyectos que realice la empresa contemplarán la ejecución y obra de jardines estándar y especiales, incluyendo siempre el mantenimiento y conservación de los mismos.

A pesar de ser un sector bastante sensible a la coyuntura económica existente, se prevé un crecimiento del sector, lo que constituye una gran oportunidad de mercado para empresas con las características de Espacios Útiles S.L. Esta



oportunidad de negocio la intentará aprovechar la empresa operando con precios más bajos que la competencia directa; así como con la prestación de servicios integrales que van desde el diseño de la terraza jardín hasta el mantenimiento y conservación de la misma.

El diseño de terrazas y áticos será el nicho de mercado al que acceder. Es esta localización de mercado donde empresas de jardinería no han accedido y donde las empresas de decoración de interiores carecen de las calificaciones técnicas para el desarrollo de un jardín en el exterior de las fincas urbanas. Por otro lado, el ofrecimiento de un servicio postventa es un aspecto del que carecen otras empresas competidoras y que Espacios Útiles S.L si ofrecerá desde el primer momento a sus clientes.

En base al estudio financiero realizado, se puede concluir que la inversión para la creación de la empresa Espacios Útiles S.L, empresa de paisajismo y jardinería en la provincia de Valencia, es viable y presenta expectativas de ser rentable.



BIBLIOGRAFÍA

Las fuentes y recursos consultados para la realización del presente TFC han sido los siguientes:

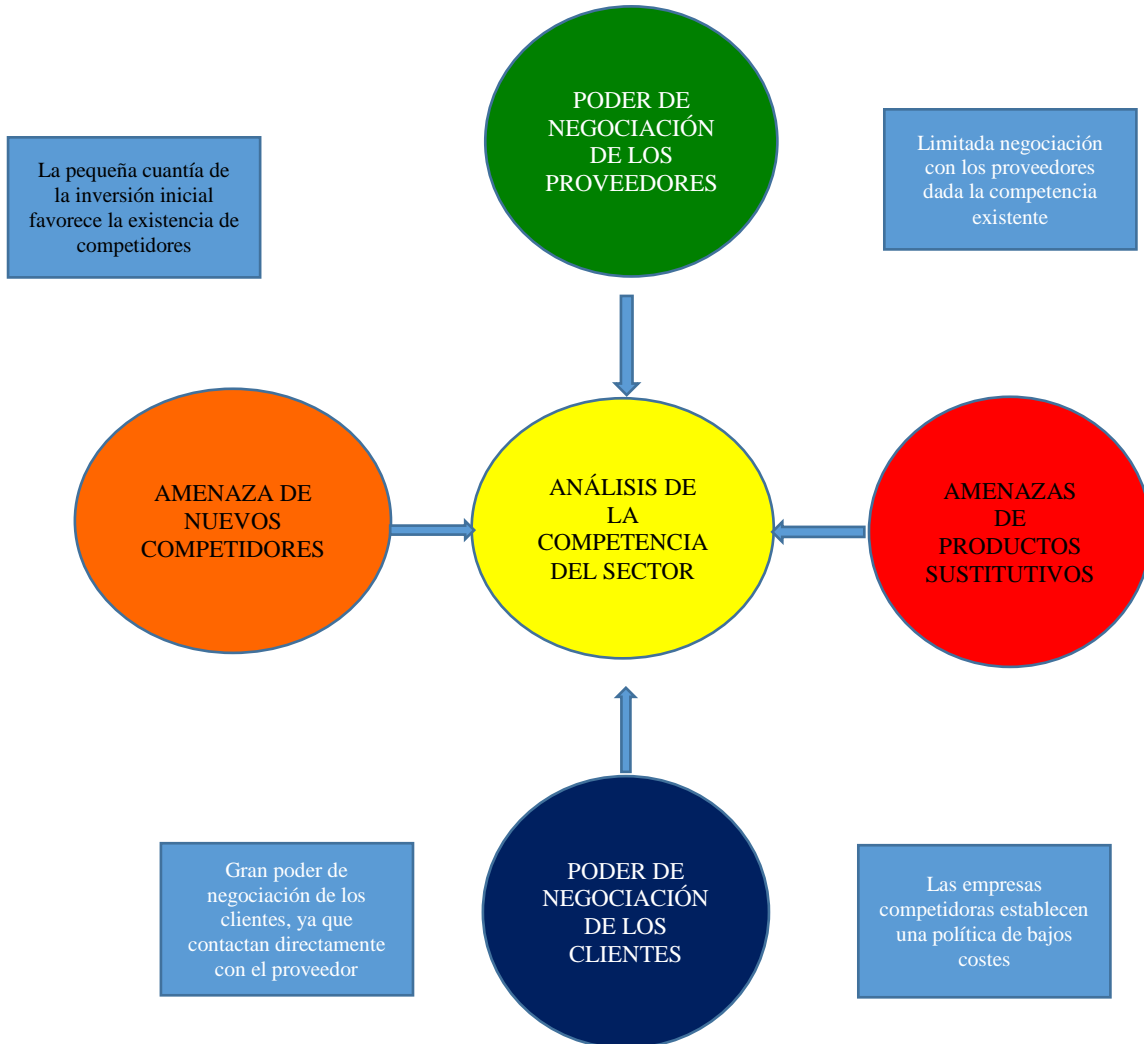
- Berry, Susan Guía Esencial de Jardinería. Editorial: Edimat libros. 2002.
- Bonilla Musoles, M., Ivars Escortell, A., Moya Clemente, I. Matemática de las operaciones financieras: teoría y práctica. Madrid: Editorial Thomson. 2011.
- Brealey, Myres, Marcus, Mateos Finanzas corporativas. Editorial Mc Graw Hill 2010.
- Brooks, Audrey y Halstead Plagas y enfermedades del jardín. Ediciones Folio 2001.
- Cañibano, Leandro Plan General de Contabilidad y de Pymes Editorial: Pirámide. 2010.
- Cecchini T. Enciclopedia práctica de jardinería y floricultura. Editorial De Vecchi. 2003.
- Cooper P. Nuevas tecnologías en el diseño de jardines. Editorial Blume 2009.
- Doyle P. (2002). Marketing management and strategy. 3th edn. London: Prentice Hall.
- Eizaguirre, José María De. Derecho de sociedades Madrid, Editorial Civitas, 2001.
- Fijación de precios: www.basepaisajismo.com (Julio 2014)
- González Fernández, M. B., Fórmulas jurídicas para la creación de PYMES, La Ley, Madrid, 2005.
- Jobber and Fahy (2009) Foundations of Marketing 3th edn., McGraw-Hill.
- L. Escobar, R. López, E. Tamayo .Contabilidad y Fiscalidad. Editorial Editex 2010.
- Manzanera, Vaquero y Echevarría El libro del jardín. Plantas para el exterior. Ed: Primera plana 2005.
- Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A., Polo Garrido, F. Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Valencia: Editorial UPV. 2013.
- <http://nuevaempresa.com/estrategia-comercial-para-redes-sociales/> (Julio 2014)



- Pierrick. Elegir, cultivar y conservar las plantas aromáticas. Editorial: De Vecchi 2002.
- Sánchez Gómez, R. Administración de empresas: Objetivos y Decisiones. Madrid: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España. 2012.
- Squire, D. Pequeños jardines. Editorial: Parragon. 2003.
- Stanton W., Etzel M., Walker B., (1991) Fundamentals of marketing. 9th edn. United States: McGraw-Hill.
- Tipos de jardines: www.wikipedia.es (Julio 2014)
- Wright, M. El gran libro del jardín. Editorial Blume. 2004.

ANEXOS

Anexo 1:



Esquema 1. Fuente: Elaboración propia. 2016.



Anexo 2:

CONCEPTO	CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
INGRESOS BRUTOS(+)	123.80	144.15	154.44	171.84	180.44
DEVOLUCIONES (-)	0	0	0	0	0
INGRESOS NETOS(=)	123.80	144.15	154.44	171.84	180.44
MATERIAS PRIMAS Y	18.127	21.587	23.196	26.042	27.384
GASTOS PERSONAL(-)	74.327	88.312	101.69	116.28	121.65
GASTOS EXPLOTACIÓN(-)	14.930	15.960	16.040	16.600	17.230
EBITDA(=)	16.416	18.291	13.507	12.916	14.172
AMORTIZACIONES(-)	5.363	5.363	5.363	5.363	5.363
RESULTADO NETO DE	11.053	12.928	8.144	7.553	9.122
INGRESOS FINANCIEROS(+)	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS(-)	0	0	0	0	0
BAT(=)	11.053	12.928	8.144	7.553	9.122
IMPUESTOS(-)	3.869	4.525	2.850	2.644	3.193
BENEFICIO NETO(=)	7.185	8.403	5.294	4.910	5.929
CASH FLOW= BN+ AMORTIZACIÓN	12.548	13.766	10.657	10.273	10.979

Tabla 13. Elaboración propia. 2016.

Anexo 3:

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
INGRESOS	123.800	144.150	154.440	171.840	180.440
COSTES FIJOS	94619,9	98680,235	110486,415	124045,935	126519,285
COSTES VARIABLES	18.127	21.587	23.196	26.042	27.384
COSTES TOTALES	112746,9	120267,235	133682,815	150088,335	153903,685

Tabla 14. Elaboración propia. 2016.



ANEXO 4:

ESPACIOS ÚTILES S.L.

BALANCE DE SITUACIÓN ESTIMADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021

(Euros)

ACTIVO	Ejercicio 2021	PATRIMONIO NETO y PASIVO	Ejercicio 2021
ACTIVO NO CORRIENTE	26.195	PATRIMONIO NETO	81.721
Inmovilizado Material	26.195	FONDOS PROPIOS-	
<i>Maquinaria</i>	<i>5.046</i>	Capital	50.000
<i>Otras instalaciones</i>	<i>687</i>	Capital escriturado	50.000
<i>Utilillaje</i>	<i>266</i>	Reservas	25.792
<i>Elementos de transporte</i>	<i>17.355</i>	Resultado del ejercicio	5.929
<i>Mobiliario</i>	<i>1.903</i>		
<i>Equipos de procesamiento informático</i>	<i>939</i>		
		PASIVO NO CORRIENTE	0
ACTIVO CORRIENTE	101.718		
Existencias	26.713	PASIVO CORRIENTE	46.192
Comerciales	26.713	Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	46.192
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	54.132	Proveedores	27.384
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	54.132	Acreeedores varios	5.477
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	20.873	Personal	10.138
Tesorería	20.873	Otras deudas con las Administraciones Públicas	3.193
TOTAL ACTIVO	127.913	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	127.913