Resumen

La realización de este proyecto tiene como objetivo la creación de una empresa en la isla de Menorca dedicada a realizar el mantenimiento integral de viviendas ajardinadas, piscinas privadas y embarcaciones de recreo pertenecientes a personas extranjeras o españolas no residentes en la isla que al dejarlas deshabitadas durante los meses de invierno no pueden realizar los trabajos ordinarios de conservación de las instalaciones ni resolver los problemas extras que pueden surgir debidos a la humedad del clima, los vientos, la salinidad, lluvias…u otros acontecimientos extraordinarios que pudieran darse.

Dicho documento escrito contiene información de referencia que sirve para explicar el origen de la empresa, los objetivos, los fundamentos y las expectativas de negocio.

Esta información consiste en primer lugar en el análisis de la problemática existente entre los propietarios, no residentes en Menorca, de bienes inmuebles y embarcaciones en la isla, que al llegar en las temporadas vacacionales a sus propiedades deben resolver los diversos problemas que hayan surgido en éstas en poco tiempo y contando con una reducida oferta de servicios técnicos, que además suele estar colapsada. De este estudio de mercado se concluye que existe una excelente oportunidad de negocio.

A su vez se analiza la viabilidad de la empresa, el entorno económico, se presenta una valoración inicial de ésta y una estimación de la rentabilidad prevista de la inversión.

A tal efecto se realiza: un plan de marketing, de compras, un análisis de los recursos humanos necesarios y un plan económico-financiero. Se especifica la estructura legal y fiscal de la empresa así como el tipo de sociedad constituida.

Finalmente se realiza un estudio del impacto medioambiental que provocará la actividad que se va a desarrollar.

Sumario

RESUMEN 1

SUMARIO 2

1. GLOSARIO 5

2. PREFACIO 7

3. INTRODUCCIÓN 9

3.1. Objetivo del proyecto ... 9
3.2. Alcance del proyecto ... 9

4. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 11

4.1. Origen de la idea ... 11
4.2. Descripción de la actividad a desarrollar ... 13
4.2.1. Mantenimiento de la parte edificada ... 14
4.2.2. Mantenimiento de la parte no edificada y piscina. ... 16
4.2.3. Mantenimiento de embarcaciones ... 17
4.2.4. Servicio postal. ... 17
4.2.5. Envío de información por Internet. ... 17
4.3. Análisis global de la viabilidad de la idea ... 18
4.4. Ubicación de la empresa ... 20

5. ANÁLISIS DE MERCADO 25

5.1. Análisis del entorno de la empresa ... 25
5.2. Sector turístico en Menorca ... 27
5.3. Estudio del entorno competitivo ... 35
5.3.1. Análisis de la competencia ... 35
5.3.2. Las cinco fuerzas del entorno competitivo ... 36
5.3.3. Análisis DAFO de la empresa a crear ... 38
5.4. Identificación de la clientela potencial ... 39
5.5. Análisis general del mercado ... 40
5.6. Identificación real del mercado ... 48

6. PLAN DE MARKETING 51

6.1. Producto o servicio ... 51
6.2. Precio ... 51
6.3. Punto de venta o distribución ... 52

6.4. Publicidad y comunicación 52
6.5. Mercado base 53

7. PLAN DE COMPRAS Y SERVICIO 54

8. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS 56
8.1. Estructura organizativa 56
8.2. Descripción de los puestos de trabajo 57
8.3. Gastos de personal 58

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO 60
9.1. Presupuesto de inversiones y de su financiación 60
9.2. Previsiones de ventas y costes 61
9.3. Presupuesto de tesorería. 63
9.4. Cuenta de resultados. 64
9.5. Balance de situación 66
9.6. Análisis de ratios 67

10. ESTRUCTURA LEGAL Y FISCAL 70
10.1. Tipo de sociedad 70
10.2. Legislación aplicable 72

11. ESTUDIO DEL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL 73
11.1. Efectos positivos 73
11.2. Efectos negativos 73

CONCLUSIONES 75

BIBLIOGRAFÍA 77
Referencias bibliográficas 77
Bibliografía complementaria 77

ANEXOS 79
A. Primer método de cálculo 79
B. Segundo método de cálculo 83
C. Precios de la competencia 85
D. Artículos de prensa 89
F. Plan financiero 91

1. Glosario

AENA: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea.

AJD: Impuesto de Actos Jurídicos documentados.

BORME: Boletín Oficial del Registro Mercantil.

CAEB: Confederación de Asociaciones de Empresas de Baleares.

CEE: Comunidad Económica Europea.

CIF: Código de Identificación Fiscal.

CITTIB: Centro de Investigación y de Tecnologías Turísticas de las Islas Baleares.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

IBAE: Instituto Balear de Análisis Económico.

ICO: Instituto de Crédito Oficial.

IPC: Índice de Precios al Consumo.

OBSAM: Observatorio Sociológico y Ambiental de Menorca.

PHD: Población Humana Diaria.

PNOT: Población residente en plazas No Oficiales de la oferta Turística.

POT: Población residente en la Oferta Turística oficial.

PRES: Población Residente.

PTI: Plan Territorial Insular.

PYME: Pequeña Y Mediana Empresa.

RISAGA: Subida y bajada brusca del nivel de agua en pocos minutos o segundos.

SKIMMER: Espumadera, aspirador de superficie.

2. Prefacio

Este proyecto es propuesta del profesor Bernardo López-Pinto Ruiz del departamento de Organización de Empresas de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. La idea surge a raíz de la observación directa por parte de los dos realizadores del proyecto por ser autóctonos de las Baleares de una problemática existente en un colectivo de veraneantes de la isla de Menorca que al llegar las vacaciones se encuentra con prácticamente la imposibilidad de contar con una serie de servicios técnicos necesarios para sus viviendas, piscinas y embarcaciones, ya que no existe oferta suficiente para atender a toda la demanda que llega, preferentemente a principios de verano y en poco tiempo, en campos como la limpieza de piscinas, jardines, reparación de instalaciones de la casa o mantenimiento y puesta a punto de embarcaciones de recreo.

3. Introducción

3.1. Objetivo del proyecto

El objetivo último del proyecto es el diseño y creación de una empresa dedicada al mantenimiento integral de segundas residencias y embarcaciones de recreo en la isla de Menorca.

Para ello, es por lo tanto necesario confirmar la necesidad de la existencia de una empresa de este tipo en la isla en cuestión, crear dicha empresa con la forma jurídica más adecuada, confirmar su viabilidad a todos los niveles y de todos los departamentos creados mediante un estudio técnico, económico, humano y medioambiental, y comprobar su rentabilidad mediante un estudio económico-financiero.

3.2. Alcance del proyecto

El proyecto pretende abarcar un determinado sector turístico. Específicamente, dentro del gran abanico de modalidades turísticas, los posibles clientes serán los que pasando habitualmente sus vacaciones en Menorca posean una casa ajardinada en propiedad (con o sin piscina), y los que además de ésta tengan una embarcación de recreo.

Geográficamente, dentro de Menorca el alcance mayoritariamente se centrará en aquellos clientes que reuniendo estas características tengan situada dicha propiedad en el municipio de Ciudadela por razones que se especificarán más adelante.

Técnicamente el alcance de la actividad empresarial es la totalidad de trabajos relacionados con el mantenimiento habitual de una vivienda, el jardín, la piscina, y el que necesita anualmente una embarcación, así como diversos servicios menores tales como el de limpieza y reenvío postal. Sin embargo, hay que destacar que la información periódica con el cliente va a jugar un papel importante en esta empresa, para lo que se pretende utilizar habitualmente la herramienta de Internet incluyendo además de comunicados escritos el envío habitual de material gráfico.

4. Presentación de la idea de negocio

4.1. Origen de la idea

El nacimiento de una empresa necesita de dos elementos fundamentales para producirse. Por un lado la idea inicial y por otro uno o varios promotores de dicha idea que estén convencidos de la factibilidad y rentabilidad, a priori, del proyecto. La interpelación de ambos factores, idea y promotor, determinará las características y éxito de la empresa.

Tanto los dos redactores como el propio director del proyecto, conocemos personalmente la situación turística y residencial de las Islas Baleares y en especial de Menorca ya que nosotros mismos somos veraneantes habituales en ésta y hemos podido observar de primera mano una problemática, que se repite año tras año, en un sector turístico del que podemos considerarnos parte. Así, en este caso, los promotores de la idea y por tanto del proyecto, poseen unos conocimientos basados en la propia experiencia que conceden una muy amplia perspectiva sobre el tema a desarrollar.

En primer lugar cabe señalar que se deben contemplar las características específicas que se dan en la isla de Menorca. Hay tres factores fundamentales que determinan el hecho de que exista un sector turístico que pueda considerarse como clientela potencial de la empresa a crear.

El primer factor es el hecho de que Menorca, siendo un destino turístico habitual, es diferente de otros porque existe una gran proporción de un tipo de veraneantes que son los que tienen una casa en propiedad apartada de los núcleos urbanos respecto al total de visitantes que se alojan en otras modalidades.

Efectivamente, si se entiende la población de Menorca desde una doble perspectiva, la población residente y la estacional, considerando como población residente aquella que como su propio nombre indica reside, es decir vive, durante todo el año en Menorca y por población estacional aquella que sólo reside en la isla durante períodos vacacionales, se observa que dentro de esta última hay que diferenciar varios tipos.

Por un lado están aquellas personas que acuden por cortos períodos de tiempo (días o semanas), generalmente una vez al año y en su amplia mayoría durante los meses de verano (finales de mayo a finales de septiembre). Estas personas por regla general residen durante su estancia en hoteles, apartamentos o campings. Por otro lado están aquellas personas que acuden por un período de tiempo más amplio (uno o varios meses), también en general durante el período estival. Éstas suelen poseer en propiedad algún tipo de

vivienda (chalet, masía…) que utilizan como segunda residencia familiar. El perfil típico de estas personas es de un nivel económico elevado que les permite mantener estas propiedades vacías durante la mayor parte del año, acostumbran a ser de edad elevada y proceden del resto de España u otros países europeos. Además muchos de ellos también poseen embarcaciones deportivas que usan durante su estancia en Menorca.

El segundo factor es el hecho de que no hay en la isla núcleos urbanos importantes donde se cuente con una serie de infraestructuras que serían las necesarias para acoger a la demanda de servicios que requieren este tipo de veraneantes, ya que la población habitual de la isla no es demasiado elevada.

Como se puede ver en la figura 4.1, el territorio de Menorca, además de la población residente, estable y aún razonable en términos de densidad, soporta la presión estacional de un volumen de población transeúnte diversas veces mayor que representa un fortísimo incremento de la densidad y que tiene como efecto entre otros, un crecimiento puntual de las exigencias de dotaciones.

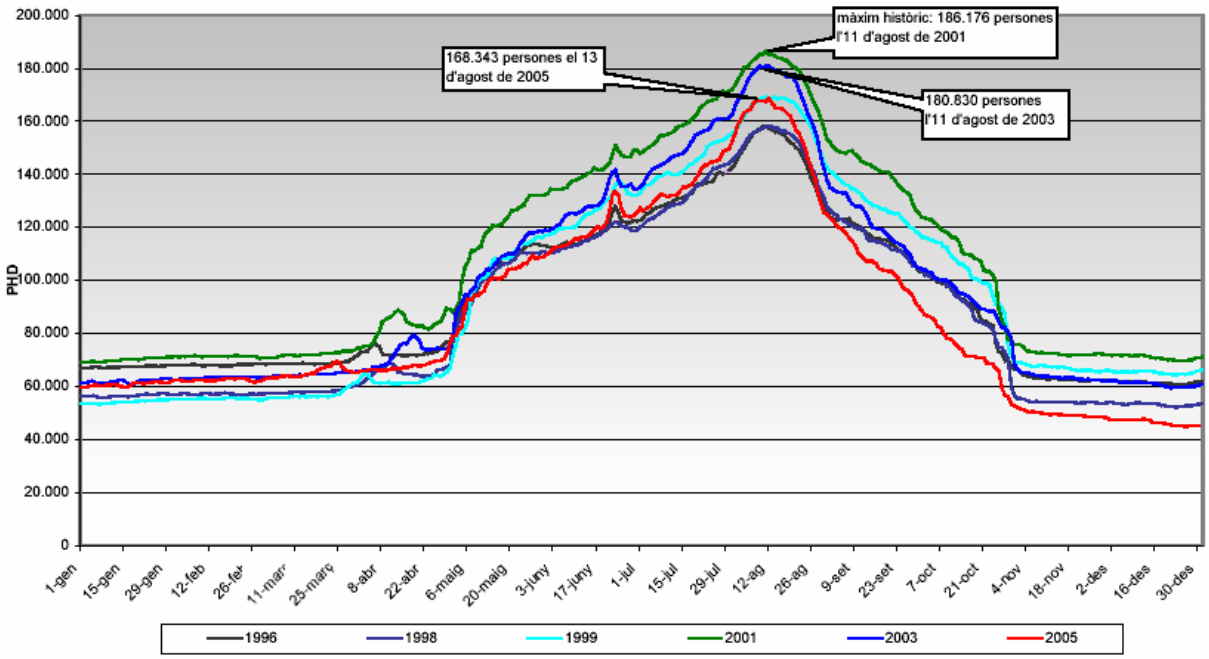

Fig. 4.1. Presión humana diaria en Menorca 1996-2005

Fuente: AENA; Autoridad Portuaria; Servicio de puertos y Litoral (Govern Balear) y Fomento del Turismo. Elaboración: OBSAM

El tercer factor se refiere a la accesibilidad de las propiedades. Así como los propietarios de segundas residencias en zonas de la costa peninsular pueden desplazarse de vez en cuando a éstas y estar al tanto de los problemas que puedan surgir, en el caso de Menorca,

al tratarse de una isla, los propietarios (no residentes) no suelen tener costumbre de visitar éstas hasta que llega el período estival.

Como consecuencia de todo lo explicado, en dicho período se produce un fuerte incremento de la demanda de servicios relacionados con la puesta a punto de las viviendas y embarcaciones que hasta ese momento y desde el año anterior han permanecido en desuso. Servicios como la limpieza y pintura de la casa o barco, piscina, arreglo de jardines, aparatos eléctricos, electrodomésticos, fontanería, trabajos mecánicos…

Este fuerte incremento de demanda no es capaz de ser absorbido por la oferta de servicios existente. Así, la mayoría de estos veraneantes se encuentra con graves problemas para resolver pequeños desperfectos en sus viviendas y poner a punto sus piscinas y embarcaciones. De hecho, la experiencia demuestra que en muchas ocasiones pasan semanas o incluso un mes hasta que pueden gestionar satisfactoriamente estos contratiempos y disfrutar plenamente de sus propiedades.

La experiencia también demuestra que el precio medio que se paga por este tipo de servicios es bastante más alto durante estos meses que en los de invierno ya que los técnicos, lógicamente no dejan pasar la buena ocasión que supone este exceso de demanda, y hacen como se suele decir “su agosto” durante el tiempo que dura la situación.

Aquí claramente se da una oportunidad de negocio, ya que se puede introducir un nuevo producto en el mercado, hasta ahora inexistente, que engloba una serie de servicios de los que hay escasez demostrada y que por lo tanto están ampliamente demandados por un colectivo suficientemente numeroso, introduciendo además una mejora en éstos en cuanto a calidad, comodidad y precio.

Esta oportunidad de negocio tiene además la ventaja de que puede generar, por su propia existencia, nuevos clientes, ya que la situación actual representa una mala imagen para la isla a la hora de que los turistas decidan construirse una casa en Menorca. El hecho de que se pueda contar con una serie de servicios básicos como los que se pueden encontrar en cualquier gran ciudad en cualquier momento y de que uno se pueda desentender de la propiedad hasta el año siguiente, puede llevar a muchos a escoger Menorca para tener su segunda residencia.

4.2. Descripción de la actividad a desarrollar

El servicio ofertado por la empresa contempla cuatro frentes:

- Conservación y mantenimiento de la parte edificada de la propiedad, de sus instalaciones básicas y de los equipamientos de los que conste.

- Conservación y mantenimiento de la parte no edificada de la propiedad; jardín, accesos y vallado, instalaciones exteriores y piscina (si la hubiere).

- Conservación y mantenimiento de la embarcación deportiva (si la hubiere).

- Servicio de información periódica al cliente de las actividades antes mencionadas, de acontecimientos extraordinarios que conciernan a dichas propiedades vía Internet y reenvío habitual de correo postal (si lo hubiere).

Los beneficios que obtiene el cliente por contratar estos servicios son los siguientes:

- Reducción drástica a un sólo operador que realice las gestiones de mantenimiento normales de una vivienda y embarcación que de otra manera puede llegar a comprender diez o más frentes independientes. El concepto de “todo en uno”.

- Gestión inmediata en el tiempo de problemas extraordinarios que pudieran surgir evitando que se compliquen y lleven a situaciones críticas de difícil y costosa resolución. El evitar “males mayores”.

- Recuperación de tiempo de ocio por la reducción a cero de tareas a realizar en el tiempo de vacaciones.

- Disminución del gasto de mantenimiento empleado en la propiedad, por ser más barato este servicio que todos los demás por separado y por que no se darán males mayores.

- Tranquilidad y despreocupación por saber que su casa está siendo conservada en perfecto estado y que no se encontrará con ningún problema al llegar en vacaciones.

- Aumento comparativo con los años del valor patrimonial del cliente, por mantenerlo en un estado óptimo de conservación.

4.2.1. Mantenimiento de la parte edificada

Dentro de este servicio se incluyen las siguientes prestaciones.

- Visitas ordinarias a la propiedad una vez al mes, con intención preventiva y verificativa del correcto estado de la propiedad.

  Las tareas que se realizarán en estas visitas, serán las siguientes: Abrir puertas y ventanas de la casa, ventilar para evitar humedades y comprobar

que éstas se desplazan correctamente y no sufren desperfectos, conectar la instalación eléctrica y comprobar que todas sus partes funcionan correctamente, abrir el paso de agua y comprobar grifos, cisternas y demás. Poner en funcionamiento todos los electrodomésticos y aparatos eléctricos. Revisar visualmente la no existencia de humedades, filtraciones, plagas, roturas, robos…

- Visitas especiales cuando las circunstancias lo requieran, como por ejemplo después de temporales, tormentas, vendavales y en general cualquier hecho susceptible de haber creado algún desperfecto.

  Las tareas serán las mismas que en las visitas ordinarias pero con mayor hincapié en los aspectos más sensibles a lo que haya sucedido.

- Reparación inmediata de cualquier avería o desperfecto de cualquier parte de la edificación que se observe en las visitas ordinarias, o los causados por algún hecho extraordinario. Notificación al cliente.

- Visita última de apertura, que se realizará una semana antes de la llegada del propietario bajo previo aviso mínimo de dos semanas de antelación.

  Las tareas a realizar son las mismas que las de las otras visitas pero se le añade el abastecimiento de gas butano (si lo hubiere) y la limpieza general que incluye las tareas típicas de limpieza a fondo de una vivienda; limpieza de ventanas, persianas y puerta principal, retirada del polvo de todas las superficies, repasar interiores y encimeras de la cocina así como los elementos de los baños, barrer y fregar suelos incluidos los porches si los hubiere, sacando así mismo el mobiliario exterior.

- Visita primera de cierre, que se realizará entre como mínimo un día y máximo una semana después de la salida del propietario bajo previo aviso mínimo de dos semanas de antelación.

  En esta visita se realizan las mismas tareas que en la visita de apertura, además se prepara la vivienda para pasar varios meses en desuso, lo cual conlleva: proceder al descongelado y posterior limpieza del congelador y la nevera, retirada y cierre de la bombona de gas butano, servicio de lavandería de la última ropa de cama utilizada, recogida del mobiliario exterior susceptible de deterioro, informe al propietario con las necesidades y recomendaciones de mejoras a realizar para la próxima temporada, así como engrase de bisagras en ventanas, puertas y cerraduras, desconexión de las instalaciones de luz (exceptuando aquellas propiedades que dispongan de

deshumidificador), cierre de la llave de paso del agua y recogida de las últimas basuras.

- Servicio de asistencia 24 horas de mantenimiento durante la estancia del cliente en la propiedad.

4.2.2. Mantenimiento de la parte no edificada y piscina.

Dentro de este servicio se separa la parte correspondiente al jardín y la correspondiente a la piscina, ya que puede ser que ésta no exista.

Jardín

Las prestaciones del servicio de jardinería se reparten en el tiempo según la naturaleza del jardín y consisten en lo siguiente:

- Abonado, riego y tratamiento fitosanitario del jardín en general, poda y entutorado del arbolado, siega y recorte de praderas y arbustos y control de plagas y malezas.

A diferencia de las prestaciones de la parte edificada, éstas continúan durante la estancia del propietario ya que obedecen a las necesidades naturales de las plantas y por lo tanto son ininterrumpidas durante el año.

Piscina

El servicio de mantenimiento de piscinas incluye las siguientes prestaciones:

- Visita mensual, en los meses comprendidos entre septiembre y mayo, en las que se realizarán las siguientes tareas:

  Contravalado de filtro, limpieza y comprobación del prefiltro bomba, ajuste del tiempo de filtración según temporada y uso, verificación del funcionamiento del equipo de filtración, comprobación de las luces y cambio de lámparas y materiales que lo requieran, control del nivel de agua, uso del limpia-fondos cuando sea necesario, limpieza superficial con el recoge-hojas, limpieza y comprobación de las cestas de los *skimmers*, cepillado de escaleras y paredes, análisis químico, mantenimiento del nivel de cloro y PH.

- Visita cada diez días durante el tiempo en que la piscina esté en uso en las que se realizan las mismas tareas antes mencionadas.

4.2.3. Mantenimiento de embarcaciones

En este apartado hay dos modalidades distintas que se adecuan a las dos posibilidades de tenencia de una embarcación. Una primera opción es que el cliente posea un amarre en propiedad y la embarcación sea de menos de siete metros, en ese caso durante el invierno ésta permanece dentro del agua. La otra opción es que el propietario tan solo alquile el amarre durante los meses de verano, o bien lo mantenga fondeado en esta época, en este otro caso la embarcación el resto del tiempo permanece en invernaje.

Para el primer grupo las prestaciones que se ofrecen son las siguientes:

- Una vez al año se procede a la varada del barco y se efectúa la revisión general incluyendo revisión del casco, barnices, sistema de refrigeración, aceites de motor, filtros de agua y gasoil, aceite del inversor, instalación eléctrica, limpieza, lijado y pintura del casco, limpieza interior del barco, y la posterior botadura.

- Visita a la embarcación en el caso de temporal o *risaga* para la comprobación del estado, y en caso de desperfectos comunicación inmediata al propietario en orden a tomar las medidas oportunas.

Para el segundo grupo las prestaciones son las mismas que el primer punto del grupo anterior pero además se transporta el barco al lugar en el que va a invernar y de vuelta otra vez al puerto.

4.2.4. Servicio postal.

Este servicio consiste en el reenvío mensual al cliente a su dirección habitual de toda la correspondencia que éste reciba y que es recogida en las visitas ordinarias a la propiedad.

4.2.5. Envío de información por Internet.

Este servicio consiste en poner a disposición del cliente un espacio privado en la página web en el que podrá además de comunicarse con los responsables, encontrar los siguientes contenidos.

- Informes detallados de las visitas periódicas realizadas a su vivienda y piscina y el informe anual de la varada, revisión y botadura de su barco.

- Informes, presupuestos y facturas de las actuaciones mayores que se puedan realizar que no estén incluidas dentro del mantenimiento ordinario.

- Videos y fotografías del estado de la propiedad siempre que lo demande, o en los casos extraordinarios en los que se hayan producido desperfectos considerables en orden a poder contar con información gráfica que le permita con más conocimiento de la situación proceder a las actuaciones necesarias.

- Fotografías sucesivas del estado progresivo de las partes dañadas si se procede a su reparación y del aspecto final de éstas.

4.3. Análisis global de la viabilidad de la idea

El análisis de viabilidad de esta idea se ha efectuado en diversas etapas:

La primera etapa consiste en explicar, a modo de consulta, la idea del proyecto a personas especializadas en la materia y pedir opinión o consejo. En este caso se ha consultado a Sergi Marí, Director del OBSAM (Observatorio Sociológico y Ambiental de Menorca), perteneciente al Instituto Menorquín de Estudios, a Mª LLuïsa Dubon Pretus Jefe del Servicio de Estadísticas Demográficas y Sociales del Instituto Balear de Estadística, a Alicia Cau Ferrando del CITTIB (Centro de Investigación y de Tecnologías Turísticas de las Islas Baleares), a Mª del Carmen Vidal Mora, abogado del despacho Uría y Menéndez, a Margarita Cañellas López, directora del Servicio de Creación y Consolidación de Empresas de la CAEB (Confederación de Asociaciones de Empresas de Baleares) y al profesor Bernardo López-Pinto Ruiz, director de este proyecto. Por otro lado, se han consultado a personas de entre los círculos personales de familiares y amigos que no tienen nada que ver con el sector, para recoger opiniones desde otro tipo de perspectiva. En ambos casos, las personas consultadas se han mostrado optimistas respecto a la idea, si bien ha sido generalizada la opinión de que se debe, ante todo y con mucha objetividad averiguar si hay, efectivamente, una clientela potencial suficiente para desarrollar la actividad, y confirmar que no haya empresas idénticas que ya estén captando la que podría ser nuestra cuota de mercado, lo cual coincide exactamente con nuestra opinión, ya que consideramos que ésos son los dos factores básicos que van a determinar la puesta o no en marcha de esta empresa.

La siguiente etapa, una vez que se ha decidido que la ida es factible “a priori”, es seguir recogiendo información a través de otras vías. Para ello se han consultado publicaciones diversas al respecto de los temas relacionados con todos los aspectos que nos interesa tener en cuenta para el proyecto, así como estudios realizados y prensa escrita (Anexo D), en definitiva, se ha buscado toda la información disponible, para tener la seguridad de que no se escapa, por desconocimiento, ningún aspecto que pudiera ser clave en el éxito del proyecto, asumiendo, no obstante, que cualquier conclusión a la que se pueda llegar no es una realidad absoluta sino una mera aproximación, es decir, siendo conscientes de que

existe un riesgo, que es parte del plan que se ha de intentar valorar y cuantificar con la máxima exactitud posible.

Durante este proceso se ha hecho especial hincapié en los dos aspectos mencionados antes: la cantidad real de posibles clientes y la existencia de competencia.

La cantidad real de posibles clientes ha sido considerablemente difícil de obtener, ya que si bien, por observación directa, se predice que los hay, a la hora de encontrar las cifras reales, surge el problema de que no hay un registro donde se pueda contabilizar directamente el número de viviendas que son segundas residencias habitadas sólo durante el verano y propiedad de personas no residentes en la isla. Se ha tenido que recurrir a métodos indirectos de cálculo con otro tipo de datos que sí existen. Como resultado de estas pesquisas podemos concluir que el conjunto de viviendas de segunda residencia es suficientemente importante en Menorca como para desarrollar una empresa dedicada al servicio de mantenimiento de una magnitud considerable.

El segundo aspecto importante, la existencia de empresas equivalentes o parecidas a la proyectada, ha sido estudiado llegando a las siguientes conclusiones:

Existen colectivos que sin ofrecer un servicio de mantenimiento integral de viviendas ofertan un servicio concreto tales como empresas de jardinería, mantenimiento de piscinas, fontanería, limpieza… y existen también técnicos que se ocupan por separado de los distintos problemas de mantenimiento, tales como fontaneros, electricistas, pintores... Respecto a ellos la empresa a crear presenta la ventaja competitiva de que el cliente puede gestionar con un solo agente todos los campos, con todos los beneficios que ello le conlleva.

También existen tres compañías que ofertan servicios similares al de la empresa a crear, aunque ninguna exactamente igual que la ideada, ya que no cuentan con el servicio de información a través de la web, ni incluyen en su producto el mantenimiento de embarcaciones, así pues, esto vuelve a representar otra ventaja competitiva respecto a lo que ya hay.

Por otro lado la existencia de tres empresas similares que están en funcionamiento actualmente en la isla confirma que la idea es acertada y viable.

Así, se concluye que la idea es viable en cuanto al mercado y novedosa en cuanto al producto, pues cuenta con una serie de servicios realmente interesantes que la distinguen del resto. Estas innovaciones conforman el factor de éxito, es decir, aquello que establece una clara ventaja entre lo que hay y lo que nosotros queremos ofrecer.

La última etapa del análisis, una vez examinadas con resultado satisfactorio las dos cuestiones más relevantes, ha consistido en investigar cuáles pueden ser otras dificultades

que pueden surgir al intentar llevar a cabo la creación de la empresa o durante la actividad de ésta, dichas dificultades se tratan en los posteriores estudios de mercado, plan de marketing, de recursos humanos y económico-financiero.

4.4. Ubicación de la empresa

Para decidir en que municipio establecer la empresa, uno de los criterios a seguir es la proximidad a los clientes potenciales, tanto para minimizar costes como para dar un mejor servicio. Para ello hay que conocer aproximadamente el número de segundas viviendas pertenecientes a extranjeros o españoles que sólo estén habitadas durante períodos vacacionales, y sean unifamiliares. Realizando una serie de cálculos y estimaciones que se detallan dentro del análisis de mercado, en el apartado 5.4, se llega al siguiente resultado en cuanto a número de viviendas de este tipo en cada municipio:

MAHÓN	CASTELL	SAN LUÍS	ALAIOR	MIGJORN	MERCADAL	FERRERIAS	CIUDADELA
122	25	1766	1112	83	832	93	1903

Fig. 4.4.1 Nº de viviendas unifamiliares potenciales de la población estacional

Fuente: Elaboración propia.

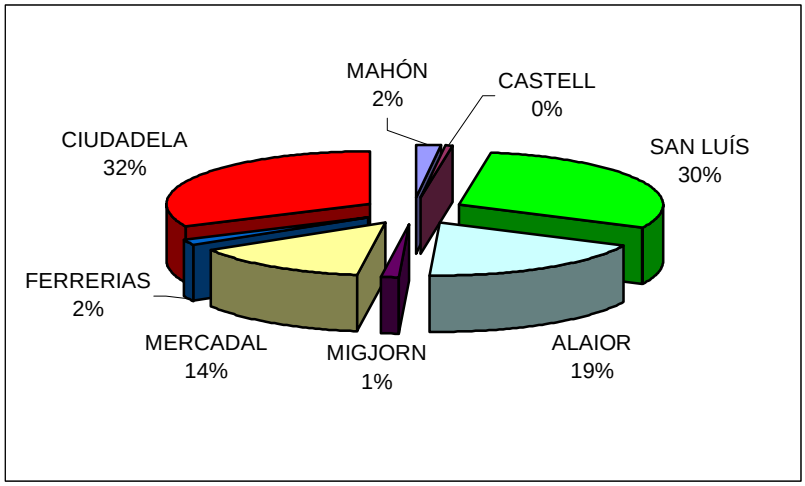

Fig. 4.4.2 Porcentaje de segundas viviendas pertenecientes a extranjeros o españoles residentes en períodos vacacionales

Fuente: Elaboración propia.

Claramente, se observa que los dos candidatos posibles son Ciudadela y San Luís, después se sitúa Alaior con una cuota sensiblemente menor. Por lo tanto la elección se hará entre los dos primeros atendiendo a una serie de criterios:

- Acceso a mano de obra para los diferentes servicios.
- Número de clubes náuticos del municipio.
- Comunicaciones viarias. Acceso a proveedores.
- Existencia de competencia.
- Posibilidad de crecimiento a medio-largo plazo.

Respecto al primer criterio, al ser Ciudadela uno de los dos grandes núcleos urbanos de la isla, no será una dificultad el encontrar personal cualificado residente en el municipio. Este razonamiento se amplia a la hora de considerar las comunicaciones viarias, ya que, por el mismo motivo, Ciudadela presenta la ventaja de que está muy bien intercomunicada con la consiguiente mayor facilidad para acceder a los clientes potenciales de otros municipios.

Ciudadela es el segundo municipio después de Mahón en cuanto número de amarres en sus puertos y clubes náuticos (ver fig. 4.4.3 y 4.4.4). Al ofrecer un servicio integral de mantenimiento vivienda-embarcación lo más conveniente es que existan clubes náuticos en el municipio de la empresa y que estén relativamente cerca de los clientes potenciales, pues eso implica que existe mayor probabilidad de que los propietarios de las viviendas dispongan de una embarcación.

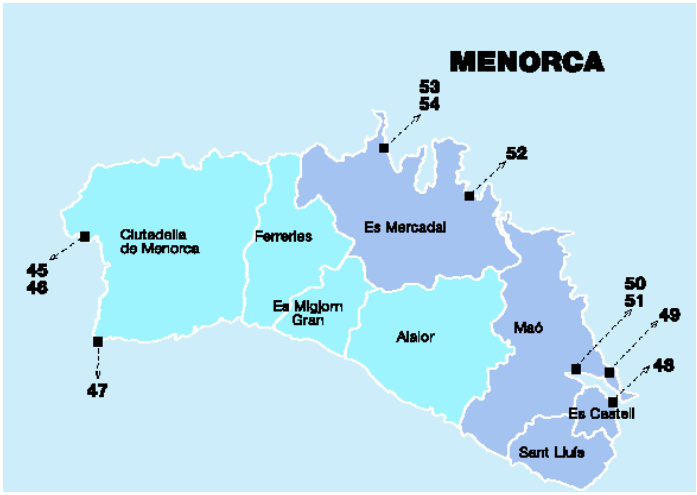

Fig. 4.4.3 Amarres de los puertos náuticos de Menorca

Fuente: Consell Insular de Menorca

Municipio	Puertos y clubes náuticos	Nº Amarres
Ciudadela	Total	512
	C.N. Ciudadela	70
	Puerto de Ciudadela	180
	P.E. Cala'n Bosch	262
Mahón	Total	1283
	Puerto de Mahón	939
	Club Marítimo de Mahón	158
	Marina Deportiva	186
	P.E. Ribera del Puerto	248
Mercadal	Total	421
	D.E. Addaia	168
	C.N. Fornells	100
	Puerto de Fornells	153

Fig. 4.4.4 Número de amarres de los puertos náuticos de Menorca

Fuente: Consell Insular de Menorca

Respecto a la posibilidad de crecimiento a medio-largo plazo, se observa tal y como se puede ver en la figura 4.4.3 que físicamente, el municipio de Ciudadela es mayor por lo que está más lejos de su tope de crecimiento que el de San Luis que consta con un número parecido de viviendas en una superficie varias veces menor, así pues, es de esperar que la tendencia a que aumente el número de clientes potenciales sea mayor en Ciudadela, ya que tiene más suelo por construir.

En San Luis se encuentra la empresa Menorca Home Care que ya ofrece un servicio similar al propuesto aunque orientado sobretodo a clientela extranjera. Este es un importante factor a tener en cuenta a la hora de decidir el emplazamiento, pues establece que las barreras de entrada en el mercado en Ciudadela serán menores.

Así pues, todos estos factores no hacen más que ratificar la idea de que el municipio de Ciudadela es la zona adecuada para orientar la actividad empresarial. Dentro del municipio la sede se va a ubicar en el polígono industrial de Ciudadela, para poder contar con una nave que será necesaria para la actividad empresarial. Además el está emplazado en un sitio idóneo para las comunicaciones, pues por un lado cuenta con salida directa a la carretera general de Mahón-Ciudadela, lo cual es perfecto a la hora de desplazarse a la zona sur, y por el otro accede directamente a la ronda de circunvalación de Ciudadela por la que se accede a todo el sector norte, sin necesidad de cruzar el casco urbano en ningún momento [Ref. 1]. Además el hecho de establecerse en las afueras del núcleo urbano hará que el coste del local y/o terreno sea mucho menor que en el centro.

En la siguiente figura se puede ver sobre el plano del municipio de Ciudadela el emplazamiento escogido para la empresa.

Fig. 4.4.5 Municipio de Ciudadela

5. Análisis de mercado

En este apartado se va a realizar un análisis de mercado con un doble objetivo fundamental:

- Estudiar la existencia de un mercado lo suficientemente grande para que sea viable la creación de la empresa.
- Expresar claramente las novedades y ventajas competitivas de nuestro producto frente a los existentes.

Mediante la información que se obtenga se podrá diseñar una estrategia de penetración en el mercado y de diferenciación de la empresa.

5.1. Análisis del entorno de la empresa

Descripción

Menorca es una isla relativamente pequeña, con una superficie de 700 Km^2, la distancia máxima entre dos puntos de la isla es de 47 Kilómetros. Su forma geométrica casi rectangular, con una costa poco articulada, así como la falta de grandes accidentes topográficos, justifican la facilidad de acceso a todos los puntos de la isla.

Menorca goza de un clima moderado, mediterráneo, prácticamente uniforme en toda la isla a causa de la falta de barreras orográficas importantes. Monte Toro, la altura máxima, apenas alcanza los 358 m.

Su peculiar configuración geográfica ha propiciado que la población tienda a concentrarse en sus dos extremos: Mahón, que cuenta con uno de los puertos naturales más grandes del Mediterráneo, y Ciudadela, la antigua capital de poniente.

Desde una perspectiva a gran escala destaca la organización del espacio rural entorno a la explotación del campo menorquín. Este paisaje rural se caracteriza por un paisaje agroforestal distribuido en forma de retícula de campos cerrados. La dispersión de las casas con sus colores blancos destaca en un espacio que a la vez es agrícola, pecuario y en muchos lugares forestal.

La estructura y distribución de los asentamientos poblacionales se basa en la bipolaridad urbana de Mahón y Ciudadela, articulando respectivamente el oriente y occidente insulares. Destaca también la disposición equidistante entre los núcleos urbanos de Alaior, Mercadal y Ferrerias, que contribuye a crear una imagen unitaria. (Ver figura 5.1.1). Todo este conjunto

se apoya funcionalmente en una red viaria de carácter ortogonal, sobre el eje vertebral que une los dos polos urbanos extremos y los otros tres núcleos interiores, y de la cual parten las conexiones con determinados puntos de la costa norte y sur.

Fig. 5.1.1 Municipios de la isla de Menorca

Fuente: Consell Insular de Menorca

Esta bipolaridad se observa claramente con los datos siguientes sobre la distribución de población entre los diferentes municipios de la isla.

Municipios	Población censada	Porcentaje
Alaior	8671	10%
Castell	7440	9%
Ciudadela	26972	31%
Ferrerias	4416	5%
Mahón	27669	31%
Mercadal	4255	5%
MigjornGran	1409	2%
San Luís	5865	7%
TOTAL	**86697**	**100%**

Fig. 5.1.2 Población censada por municipio.

Fuente: Consell Insular de Menorca

Transporte, comunicaciones y oferta complementaria.

Menorca es una isla bien comunicada. Las conexiones con el exterior se realizan por vía marítima desde los puertos de Ciudadela y Mahón, que garantizan el tráfico de mercancías procedentes de los lugares más diversos y por vía aérea desde el aeropuerto de esta última ciudad. Dicho aeropuerto mantiene vuelos regulares y frecuentes con Mallorca, Barcelona y Madrid y otros destinos. El tráfico internacional, se realiza, sobre todo, por medio de vuelos chárter que enlazan la isla con las principales ciudades europeas, lo cual favorece un fácil acceso a sus numerosos visitantes.

En cuanto a las comunicaciones internas, Menorca cuenta con una amplia red viaria. cuyo eje central es la carretera que une Mahón y Ciudadela, de la que parten los principales enlaces con los demás núcleos urbanos de la isla. Del transporte público interurbano, que conecta las dos grandes poblaciones con el resto de los municipios, se encargan varias compañías privadas de autocares con frecuencias que aseguran un servicio ágil y fluido.

Uno de los mayores alicientes de la isla es su variada oferta de actividad cultural, desde la presencia de innumerables restos arqueológicos hasta las manifestaciones culturales, en especial durante la temporada veraniega: conciertos, exhibiciones folklóricas, exposiciones, mercados, etc. así como una variada oferta gastronómica.

Por su peculiar orografía, el litoral menorquín es ideal para el turismo náutico debido a la existencia de innumerables calas. Además la isla dispone de una red de puertos importante. En estos momentos el turismo menorquín se está abriendo a nuevas fórmulas para diversificar su oferta y ampliar la temporada. El agroturismo y la práctica del golf son dos opciones que cada vez van adquiriendo un mayor protagonismo. El senderismo y los deportes acuáticos también tienen un gran interés para los visitantes.

5.2. Sector turístico en Menorca

El desarrollo del turismo en Menorca ha sido posterior al de las otras islas del archipiélago balear y se distingue por una oferta más tranquila y cercana a la naturaleza. Para una economía no demasiado diversificada como es la menorquina, el turismo supone un factor de primera magnitud y un verdadero motor para impulsar a los otros sectores productivos.

Así, Menorca ha desplegado su industria turística centrándose en un modelo familiar que espera disfrutar de unos días de descanso en un entorno agradable y seguro.

Las infraestructuras turísticas de Menorca se ubican sobre todo en el litoral. En cuanto a las pensiones y residencias tienen un peso menor en la estructura turística menorquina y suponen una alternativa más económica para el sector más joven.

Importancia del turismo en Menorca.

El turismo en Menorca representa uno de los pilares básicos de su economía. Las actividades que giran entorno a la prestación de servicios para los visitantes conforman una de las piedras angulares del sistema económico, social y territorial.

La siguiente tabla muestra el número de afiliados a la Seguridad Social por sectores, y en ella se puede observar la importancia del sector turístico y su gran estacionalidad.

	jul-03	dic-03	jul-04	dic-04	jul-05	dic-05
Total	31.189	23.204	33.615	23.917	35.053	24.617
Agricultura	653	684	708	683	727	682
Industria	4.323	4.105	4.431	4.228	4.620	4.279
Construcción	4.056	4.091	4.269	4.214	4.494	4.378
Servicios	22.725	14.260	24.141	14.772	25.188	15.261
Otros	72	64	66	20	24	17

Fig. 5.2.1 Nº afiliados a la Seguridad Social por sectores

Fuente: Dirección General de Economía. IBAE.

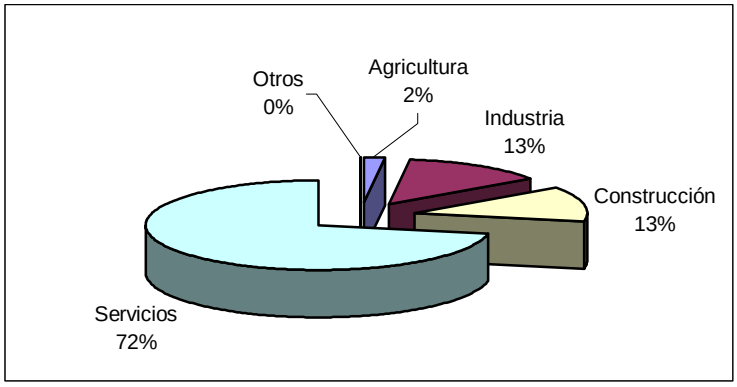

Fig. 5.2.2 Porcentaje afiliados a la Seguridad Social por sectores. Julio 2005.

Fuente: Dirección General de Economía. IBAE.

Nuevas tecnologías y calidad.

En el sector empresarial menorquín se han ido produciendo intensos cambios en la estructura organizativa de las empresas, derivados de la globalización y el uso de las nuevas

tecnologías. Éstas juegan un papel determinante en el nuevo modelo de empresa de servicios turísticos. Este fenómeno se pone de manifiesto en la superación de las distancias físicas y al acceso directo a clientes y proveedores. Desde la red informática, Internet, como instrumento de comercialización de un producto turístico, hasta las centrales de reservas, como el sistema Amadeus, permiten al turismo entrar en el proceso de globalización.

Menorca constituye un entorno privilegiado en el que la calidad de vida es una de sus principales características. Cada vez más, las pautas de viaje de los turistas y sus preferencias se dirigen hacia productos y destinos más especializados y de mayor calidad, introduciendo un nuevo escenario en el sector turístico. En este sentido Menorca ve como su mercado de chalets unifamiliares tiene cada vez una mayor demanda, al tratarse de un tipo de oferta turística difícil de encontrar en otros lugares.

Menorca se enfrenta a este nuevo marco presentando un modelo especializado en el producto de “sol y playa”, con una oferta de alojamiento variada, un uso estacional y una oferta complementaria considerable.

Estancia media

En la tabla adjunta podemos observar los días de estancia media que los turistas pasan en las Islas Baleares, y en concreto en Menorca. En estos datos, no se consideran como turistas aquellos que poseen una segunda residencia en propiedad y que por lo tanto pasan períodos de tiempo más largos en la isla.

Media anual	2004	2005
Islas Baleares	10,6	11,1
Mallorca	10,2	10,7
Menorca	10,3	11,8
Ibiza y Formentera	11,5	10,7

Fig. 5.2.3 Días de estancia media del turismo.

Fuente: CITTIB. Consejería de Turismo. Gobierno de las Islas Baleares.

Tendencia del sector turístico

Según los datos obtenidos la tendencia del sector turístico en Menorca es la consolidación y expansión. Uno de los aspectos que permite llegar a esta conclusión es la capacidad residencial para acoger población, que permite, al conjunto de la isla, llegar a cuadriplicar su

población residente. Por otro lado, mientras que el número de residencias principales aumentó en un 70% entre 1980 y 2000, las residencias secundarias se multiplicaron por seis. En Ciudadela entre 1998 y 2005 se concedieron licencias para construir 1,2 m^2 de viviendas por cada m^2 de uso no residencial, lo que refleja el gran aumento de suelo residencial.

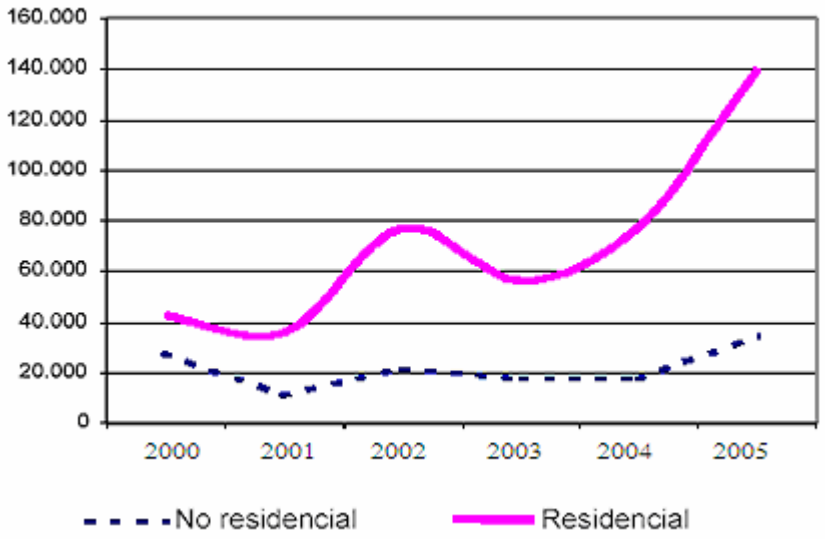

Fig. 5.2.4 Evolución de la superficie para construir en Menorca

Fuente: Estadística de Edificación y Vivienda. Subdirección general de Estadística y Estudios. Ministerio de Fomento.

En el municipio de Ciudadela, el conjunto de viviendas unifamiliares agrupa casi el 50% de la superficie construida destinada a viviendas. En el de Mahón, con una vocación turística mucho menor, las viviendas unifamiliares llegan tan sólo al 36%. La mayor parte de esta intensificación inmobiliaria, se ha producido en Ciudadela y San Luis, como demuestran los datos de la tabla 5.4.1. Este incremento coincide con una subida importante de los precios de la vivienda, ya que una gran parte de la superficie construida se ha dirigido y dirige a no residentes con un alto poder adquisitivo.

En el año 1996 el m^2 de la vivienda en Menorca tenía un precio que no llegaba al 88% del precio medio nacional. En 1999 llegó al 113% y en 2005 ha llegado al 150%.

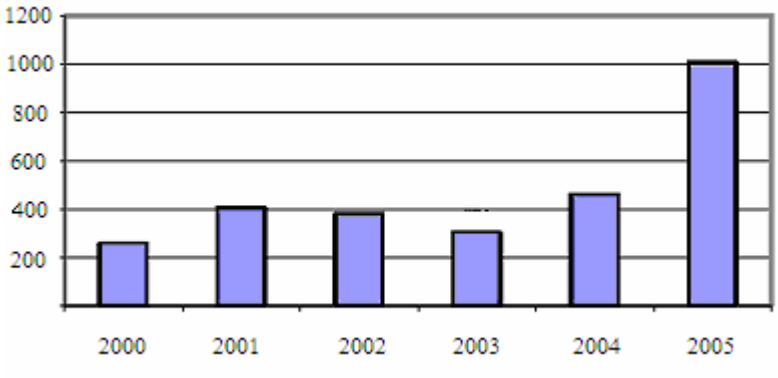

Fig. 5.2.5 Evolución del número de viviendas construidas

Fuente: Estadística de Edificación y Vivienda. Ministerio de Fomento.

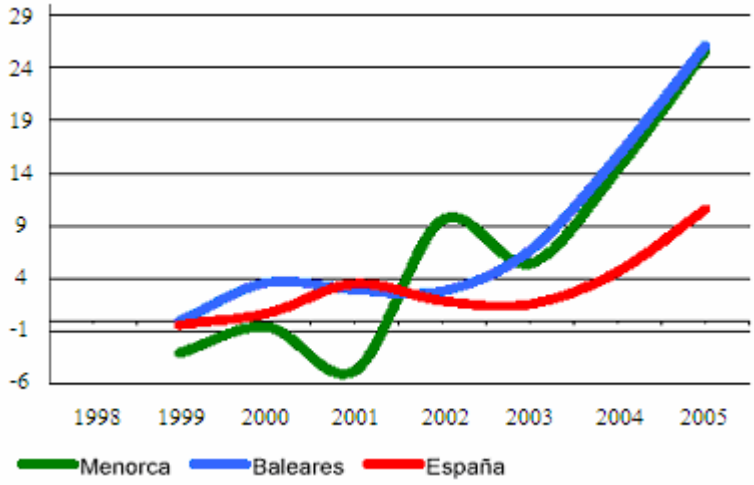

Fig. 5.2.6 Comparación de la evolución de los precios de la vivienda (índice interanual %)

Fuente: Estadística de Edificación y Vivienda. Ministerio de Fomento.

Como se puede constatar en las gráficas anteriores, el mercado se desplaza hacia productos de mayor calidad. La diferencia entre los precios máximos y mínimos se ha ido incrementando en la última década de forma que, si en 1995 los precios más altos eran un 50% más caros que los más bajos, en 2005 los más caros son casi el doble de los más baratos.

Otro aspecto importante es la tendencia de la oferta y la demanda turística en Menorca. La oferta turística futura se prevé estará condicionada por los siguientes factores:

- Globalización de los mercados e internacionalización de la competencia.
- La industria turística seguirá siendo fundamental en la creación de riqueza.
- Introducción de nuevas tecnologías de la información en la gestión y comercialización del producto turístico.
- Estrategia empresarial orientada hacia la calidad e imagen de marca. Aumento de la oferta de servicios complementarios.

La demanda a su vez presentará las siguientes características:

- Importancia creciente de la seguridad del destino.
- Mayor valoración de los aspectos culturales y medioambientales (desarrollo sostenible).
- Demanda de servicios complementarios al modelo tradicional de “sol y playa”.
- Valoración de tranquilidad y espacios “vírgenes”.
- Mayor participación de la tercera edad.

El panorama que se desprende de las tendencias de la oferta y la demanda marca la transformación del modelo turístico actual. Frente a una realidad en que ha predominado la falta de productos turísticos diferenciados y el negocio se ha centrado en proporcionar un servicio a un conjunto de consumidores que buscan disfrutar de un clima agradable (sol) y un entorno natural (playa), se avanza a un modelo cada vez más exigente con los servicios asociados y la calidad.

Los expertos en el sector turístico comparten una visión positiva sobre el desarrollo futuro del turismo en el Mediterráneo con unas previsiones de crecimiento superiores al resto de destinos europeos. Los factores que inciden sobre un comportamiento creciente durante los próximos años se resumen en:

- Liderazgo de los destinos del Mediterráneo europeo frente a las zonas del norte de África y Oriente Próximo (terrorismo e inestabilidad política).
- Consolidación del Mediterráneo como primer destino mundial especializado en el producto de sol y playa.

- Preferencia del europeo por destinos dentro del propio continente.
- Fidelidad de los turistas europeos en relación con los destinos turísticos.

Para finalizar y a modo de resumen se ha realizado un análisis DAFO del sector turístico en Menorca:

Oportunidades

- Consolidación de las preferencias de los europeos hacia destinos del propio continente. La entrada de la moneda única y la aproximación cultural fomentada desde los órganos y proyectos de la Unión Europea son elementos que explican esta tendencia. Por otro lado, los países origen de visitantes turísticos han aumentado en número con la ampliación europea.
- Reducción de la competencia de los países africanos y de oriente próximo del Mediterráneo.
- Uso de las tecnologías de la información. La extensión de su uso ha de facilitar la comercialización directa de productos propios y el acceso a la demanda sin intermediarios.
- Cambio de las preferencias de los turistas a destinos de mayor calidad.
- Posibilidad de potenciar nuevas fórmulas turísticas para diversificar la oferta y desestacionalizar la demanda, tales como el turismo de congresos o el turismo de salud y belleza.

Amenazas

- Agotamiento del modelo de “sol y playa”.
- Competencia de los nuevos destinos emergentes de “sol y playa” (Caribe).
- “Mallorquinización” del modelo turístico. Existe el riesgo de réplica de modelo mallorquín de ocupación turística del territorio. La saturación y la degradación territorial de los destinos mallorquines, junto a las limitaciones de los planes de ordenación de la oferta turística en Mallorca han generado un proceso de expulsión de operadores hacia Menorca, a causa de su inferior desarrollo turístico.
- Degradación de las condiciones medioambientales.
- Conflictos internacionales.

- Situación económica desfavorable de los países de origen de los turistas.

Fortalezas

- Condición de Reserva de la Biosfera.
- Excelente dotación de recursos turísticos tradicionales de "sol y playa".
- Conocimientos turísticos importantes.
- Riqueza paisajística y clima benigno.
- Ventajosa posición de cara al desarrollo de nuevos productos turísticos complementarios como; turismo rural, náutico, deportivo, cultural o cicloturismo.
- Consolidación de la demanda en temporada alta.
- Existencia amplia de oferta turística.

Debilidades

- Modelo territorial-turístico generador de desequilibrios. Adecuar la oferta a la capacidad de acogida del medio.
- Intenso problema de estacionalidad (desempleo).
- Congestión de los recursos de “sol y playa”.
- Escasez de nuevos productos turísticos complementarios al “sol y playa”.
- Excesiva especialización para grupos de demanda (británicos y españoles).
- Campañas de promoción a través de la marca “Illes Balears”.
- Dependencia excesiva de las actividades ligadas al sector turístico, sometido a una competencia que aumenta, como también lo hacen sus costes.
- La actual localización de la oferta complementaria cultural, de restauración y comercial en los núcleos tradicionales de la isla, juntamente a la incapacidad de acogida de las playas localizadas en las zonas turísticas, genera una alta movilidad de los turistas, que congestionan accesos y carreteras en temporada alta.

5.3. Estudio del entorno competitivo

5.3.1. Análisis de la competencia

Se ha comprobado que existen tres empresas que ofertan servicios similares al de la empresa a crear y que, por lo tanto, se pueden considerar competencia si bien ninguna de ellas es exactamente igual que la ideada. Cabe destacar el hecho de que además ninguna de ellas se encuentra en el municipio de Ciudadela.

La primera, Serveis Es Mercadal, que actúa exclusivamente en el municipio de Mercadal. Ofrece servicios de mantenimiento de viviendas a propiedades que ella misma gestiona, es decir que alquila directamente porque son de su propiedad o en las que actúa de agencia inmobiliaria, buscando para los propietarios inquilinos en los meses de verano. Destacar, por tanto, que el servicio de mantenimiento y limpieza es un complemento a la actividad principal que es la de alquiler de viviendas, y no se da de forma independiente. Además sólo se encarga de la limpieza de la propia vivienda pero no del jardín y piscina. No actúa por lo tanto en el mismo segmento de mercado.

La segunda, Sa Caseta de Menorca ofrece un servicio similar a la anterior y está situada en el mismo municipio, Mercadal.

La tercera empresa, Menorca Home Care, es la que ha conllevado un análisis más profundo. Dicha empresa es similar a la que se pretende crear en cuanto a servicios ofertados en el mantenimiento de vivienda, jardín y piscina. Pero hay varias cuestiones relevantes que marcan una diferencia. En primer lugar esta empresa actúa solamente en el municipio de San Luis, no abarca a la totalidad de la isla, y por otro lado, es una empresa dirigida casi exclusivamente a propietarios extranjeros. Además basa su actividad comercial en la realización de pequeñas obras y de proyectos tales como: diseño de jardines, construcción de piscinas, obras generales en la vivienda, etc.

Los precios de cada una de estas empresas se encuentran en el Anexo C.

Además de las diferencias entre las características de estas empresas respecto al de la empresa a crear, hay que destacar la ventaja competitiva que supone el hecho de que ésta última pretende ofrecer servicio de información a través de la web y mantenimiento de embarcaciones.

El servicio web permite a los clientes conocer como están realmente sus propiedades, lo cual imprime una gran confianza y tranquilidad. El servicio integral de mantenimiento vivienda-embarcación les permite gestionarlas a través de un único intermediario con el consiguiente ahorro de tiempo y dinero.

Por lo tanto se pueden concluir dos aspectos positivos. Por un lado la no existencia de una empresa exactamente igual permite pensar que se cuenta con un sector de mercado que no está cubierto todavía. Por otro lado la existencia de tres empresas que cuentan entre sus ofertas con servicios similares confirma que es una idea acertada y viable.

Respecto aquellos colectivos que sin ofrecer un servicio de mantenimiento integral de viviendas ofertan un servicio concreto tales como empresas de jardinería, mantenimiento de piscinas, fontanería, limpieza…cabe destacar nuevamente la ventaja que supone el integrar todas las actividades en una.

La empresa propuesta es un proyecto viable con una serie de innovaciones realmente interesantes (vídeo-web, servicio de mantenimiento integral vivienda-embarcación, mantenimiento todo el año, información periódica…) que la distinguen de las empresas que actualmente existen en el mercado. Estas innovaciones conforman el factor de éxito, es decir, aquello que establece una clara ventaja entre lo que hay y lo que nosotros queremos ofrecer

5.3.2. Las cinco fuerzas del entorno competitivo

En este punto se identifican los factores que influyen en el posicionamiento competitivo de la empresa y en su estrategia a seguir. Para ello se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

Amenazas de entrada.

Determinan la viabilidad previa del acceso de la empresa al mercado y la fortaleza del producto o servicio en él:

- Existencia de economías de escala. No es viable la entrada de una empresa si no existe un mercado suficiente. Una vez esté consolidada la empresa en el municipio de Ciudadela es difícil que por el tamaño del mercado otra empresa tenga acceso. Por tanto no supone una amenaza para la empresa a crear pero sí para futuros competidores.

- Posibles represalias de las empresas existentes. Más que de las empresas existentes sería de los profesionales independientes (electricistas, fontaneros, jardineros…) que podrían perder cuota de negocio con la irrupción de esta nueva empresa.

- La lealtad del cliente y la experiencia en el sector pueden suponer una barrera de entrada. Si el cliente conoce el servicio y está satisfecho no cambiará de empresa.

- Ventajas en costes independientes de la dimensión. La experiencia, el conocimiento de la localización y características de los clientes y del mercado, pueden suponer un ahorro de costes.

- La necesidad de capital no es una barrera de entrada.

Poder de los compradores (clientes).

- Hay un número reducido de empresas que ofrecen los servicios ofertados por la empresa a crear. La demanda es mucho mayor que la oferta por lo que el poder de los clientes es bajo.

- Existen suministradores alternativos, en la forma de contratación de los servicios de forma separada, sin embargo, el poder de los clientes sigue siendo bajo ya que en este aspecto la demanda sigue siendo mucho mayor que la oferta. Dificultad para encontrar productos sustitutivos.

- El coste de cambiar de empresa para el cliente implica un riesgo, ya que se puede encontrar con que al ser un cliente reciente, sea el último en ver satisfechas sus necesidades por cuestión de alto grado de demanda.

Poder de los proveedores.

- Alto poder de negociación de los proveedores de servicios (en forma de personal cualificado) por la falta de éstos en los períodos más altos de demanda.

- Posibilidad de que el personal utilizado por la empresa (electricista, mecánico, limpieza…) se independice ofreciendo su servicio de forma separada.

Amenaza de productos sustitutivos.

- Hay una baja disponibilidad de servicios sustitutivos, sobretodo en el municipio de Ciudadela.

- Existencia de servicios ofertados de forma independiente.

Rivalidad entre competidores: Competencia vs. colaboración.

- Número de competidores directos (empresas similares) nulo.

- Número de competidores indirectos (servicios independientes) medio-alto.

- Un crecimiento muy elevado de los clientes potenciales provocará el surgimiento de nuevas empresas competidoras.

- Posibles guerras de precios con el resto de empresas existentes y profesionales ya establecidos.

- Colaboración entre varias empresas (ej: invernaje) para dar un mejor servicio y obtener mayor cuota de mercado.

5.3.3. Análisis DAFO de la empresa a crear

Con este análisis se pretende obtener un mejor esquema de la situación de la empresa a crear, definiendo cuáles son los puntos fuertes y débiles respecto los de la competencia.

Oportunidades

- Demanda mucho mayor que la oferta. Existe un mercado considerable a cubrir.

- Valoración cada vez más elevada por parte del turista de la calidad, comodidad y tranquilidad.

- Potenciación de la estrategia de comercialización de la nueva empresa a través del uso de nuevas tecnologías (Internet).

- Ventaja competitiva debido a la integración de servicios, y oferta de servicios complementarios como el de información constante al cliente mediante Internet.

- Ayudas estatales y autonómicas a las PYMES.

Amenazas

- Posible estancamiento en el crecimiento del número de viviendas unifamiliares de las zonas turísticas debido a nuevas políticas urbanizadoras.

- Resistencia al cambio por parte de los consumidores de su “modo de hacer” al inicio del verano.

Fortalezas

- El sector no depende demasiado de ciclos económicos al poseer sus clientes potenciales un elevado nivel económico y tratarse de “turistas” con una propiedad.

- La estacionalidad no afecta a la empresa al tratarse, precisamente, de un servicio continuo a lo largo de todo el año.

- Gran estabilidad en el número de clientes. Fidelidad y lealtad a pasar sus períodos vacacionales en la isla.

- Insatisfacción actual de los clientes debido a los largos períodos de espera para ser atendidos y a los altos precios.

- Oferta de calidad con capacidad de generar beneficios complementarios (asalariados). Supone un valor añadido que potencia el turismo de calidad.

Debilidades

- Dificultad inicial en dar a conocer la empresa.

- Gran competencia de profesionales que ofrecen sus servicios por separado.

- Escasez de profesionales en el sector (electricistas, …)

5.4. Identificación de la clientela potencial

Los clientes potenciales de la empresa a crear son todas aquellas personas que siendo no residentes en la isla de Menorca poseen en ella una propiedad que utilizan como segunda residencia durante el período estival. Estas personas son españoles o extranjeros que durante la mayor parte del año residen fuera de Menorca y que por motivos varios (distancia, tiempo,…) no pueden controlar, revisar y mantener en condiciones óptimas sus propiedades. Dentro de este grupo los que realmente son clientes potenciales son aquellos que como propiedad poseen una vivienda unifamiliar, es decir un chalet o masía, en general con jardín y piscina. Muchos de ellos suelen gozar también una embarcación deportiva o de recreo.

De las características reseñadas que han de cumplir los clientes potenciales, se desprende que poseen un nivel económico elevado. Son en su mayoría personas de edad madura (entre los 35 años y tercera edad), con familia, que acuden a Menorca a pasar las vacaciones estivales durante períodos de tiempo que pueden oscilar entre uno y tres meses.

Estas personas buscan la tranquilidad que ofrece la isla en contraste con las otras del archipiélago balear (Mallorca o Ibiza). En este sentido Menorca se diferencia de otros destinos turísticos por ofrecer la posibilidad de disfrutar de espacios naturales prácticamente “vírgenes” pero sin el inconveniente de tener que realizar un largo viaje. Por esa razón, muchos de los clientes potenciales son europeos que encuentran en la isla unos meses de

descanso “paradisíacos”. Una gran parte de éstos son de origen británico debido a la gran tradición de éste tipo de turistas a raíz de la ocupación durante casi 100 años de la isla de Menorca.

Por otro lado es necesario definir el ámbito geográfico dentro de la isla en que se encontrarían los clientes potenciales de la empresa. Por las razones comentadas en el apartado 4.4 Ubicación de la empresa, ésta se situará en el municipio de Ciudadela. Dentro de este municipio la localización de los clientes potenciales se centra en una serie de urbanizaciones situadas en su mayoría a lo largo de la costa, con una concentración especial de éstas en la zona suroeste. En el mapa adjunto del apartado 4.4 se observa la localización exacta de tales urbanizaciones.

No obstante, se pretende dar servicio al resto de la isla, o al menos, a las zonas turísticas de los municipios más próximos, siempre que el estudio económico y la realidad empresarial así lo permitan. De esta forma, en la tabla 5.4.1 se puede observar como el número de clientes potenciales en la zona de Ciudadela es el mayor de la isla, si bien en municipios colindantes como Migjorn, Ferrerias, Alaior o Mercadal también existe un número considerable. (Los cálculos y estimaciones a partir de los cuales se extraen éstos datos están detallados en el apartado 5.6)

	Nº CHALETS
MAHÓN	122
CASTELL	25
SAN LUÍS	1766
ALAIOR	1112
MIGJORN	83
MERCADAL	832
FERRERIAS	93
CIUDADELA	1903

Fig. 5.4.1 Nº de viviendas unifamiliares potencial de la población estacional

Fuente: Consell Insular de Menorca

5.5. Análisis general del mercado

En este apartado se van a señalar aquellos aspectos significativos y específicos del mercado concreto en que se implantará la empresa.

Localización de la implantación turística de la clientela potencial.

Respecto la implantación turística, ésta se da de forma bastante concentrada, aunque no continua, como es habitual en el modelo territorial del turismo en Menorca. Las urbanizaciones coinciden, en general, con las bahías y los entrantes de la costa, especialmente con aquellos que cuentan con amplias playas (Ej: s'Arenal d'en Castell, Son Saura y Tirant). No obstante el desarrollo turístico supera en mucho la costa, creciendo hacia el interior forestal, como sucede en l'Arenal d'en Castell, Son Parc o las urbanizaciones de Cala Tirant y Platges de Fornells. De esta forma también existen urbanizaciones como las de Addaia y Macaret que son alienas a la existencia de playas contiguas o próximas.

Destacar también que como se ha comentado en el apartado 4.4 la mayoría de los clientes potenciales a los que se dirigirá la empresa se encuentran en el municipio de Ciudadela, y dentro de éste se concentran en las urbanizaciones situadas en la costa sudoeste del municipio.

Alojamiento turístico en los municipios.

Ciudadela es el municipio que ofrece mejores ventajas. Aproximadamente la mitad occidental constituye una pieza territorial caracterizada funcionalmente por dos rasgos principales: la presencia de la ciudad sobre una aureola rústica intensamente parcelaria y un gran desarrollo turístico-residencial que, desde Calespiques por el norte a Son Xoriguer por el sur configuran, por su capacidad de alojamiento, el espacio turístico más importante de la isla.

En efecto, la capacidad de alojamiento por municipios es un indicador que muestra como está distribuido en isla el alojamiento. Estos datos permiten analizar cuáles son los municipios con mayor capacidad de acogida, distinguiendo entre las plazas residenciales y turísticas. Se puede ver en las figuras 5.5.1 y 5.5.2 que el municipio con más capacidad de alojamiento en plazas turísticas es Ciudadela, que consta con el 45,34% de las plazas. Detrás se encuentran Alaior, Mercadal y San Luís con el 12-13%

Respecto al alojamiento residencial vuelve a destacar Ciudadela. En este caso su importancia porcentual es inferior ya que sólo dispone del 34,55% de las plazas de este tipo, le sigue Mahón con un 25,24% y el resto de municipios con menores porcentajes.

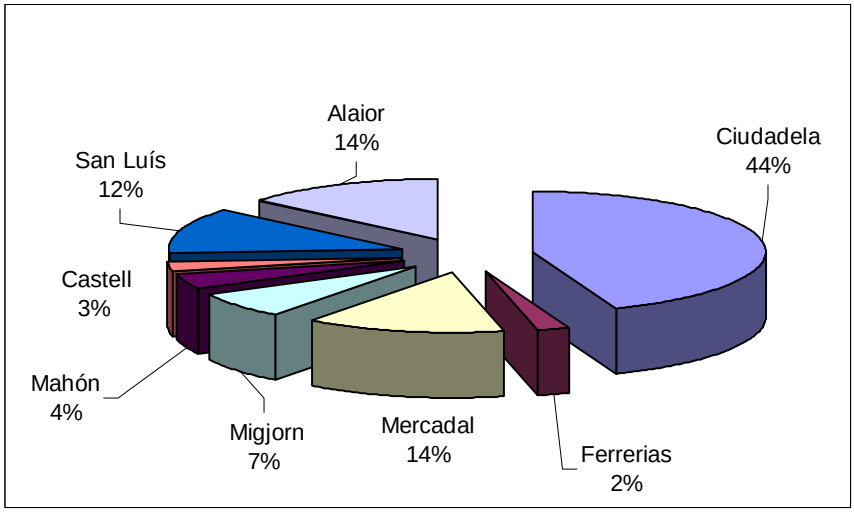

Fig. 5.5.1 Número de plazas turísticas por municipio

Fuente: Consell Insular de Menorca

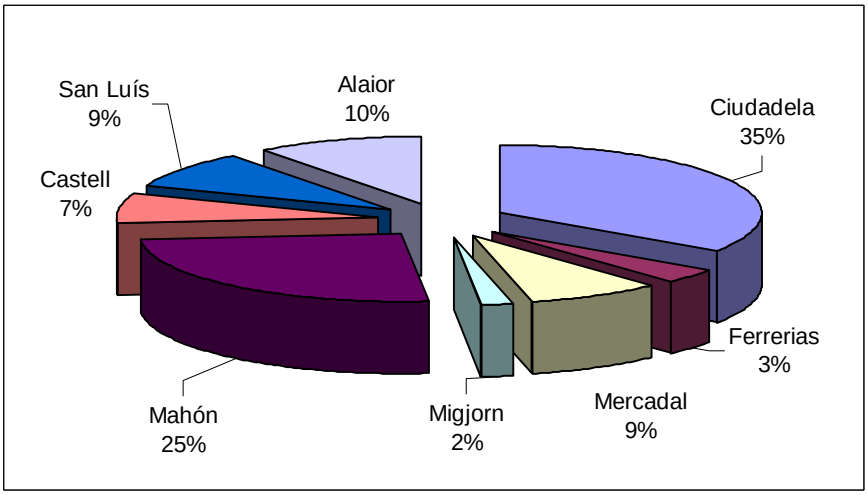

Fig. 5.5.2 Alojamiento residencial por municipios

Fuente: Consell Insular de Menorca

Estacionalidad poblacional.

La gran influencia del sector turístico en la sociedad menorquina se refleja también, y de forma muy acusada, en la gran estacionalidad demográfica de la isla. Como se observó en la figura 4.1, que refleja la presión humana diaria que sufre la isla de Menorca [Ref.2] se constata la gran diferencia de población existente entre los meses de verano y de invierno. De esta forma, y tal como se confirma en un reciente artículo publicado en el diario El Mundo (Anexo E), Menorca pierde cada invierno la mitad de su población censada. Según datos del OBSAM en 2005 había 86.697 personas censadas de las que sólo 44.913 residían en la isla durante el mes de Diciembre. Esta cifra supone un mínimo histórico.

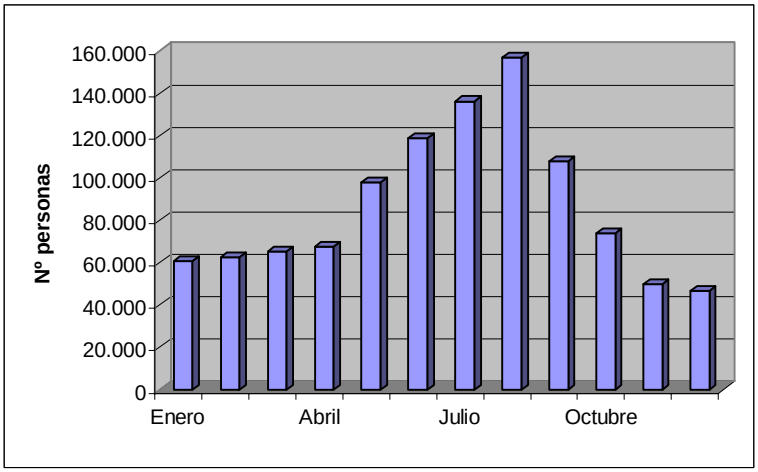

Fig. 5.5.3 Población mensual de la isla de Menorca.

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears.

Los motivos de este brusco descenso de la población en invierno son los siguientes:

- Los veraneantes se empadronan en Menorca para disfrutar del descuento de residente.
- La temporalidad laboral. En el período estival se produce un gran aumento de contrataciones en el sector turístico.
- La juventud se ve obligada a salir de la isla para poder seguir estudiando.

El turismo, por tanto, juega un papel muy importante en la estacionalidad poblacional. La "Presión Humana Diaria", un índice ideado por el OBSAM para calcular la población real existente en la isla, desvela que en Agosto de 2005 Menorca soportaba el peso de un total

de 168.343 personas, casi cuatro veces más que la población que soporta los peores meses del año. La tendencia constatada por el OBSAM es que la diferencia entre máximos y mínimos de población va a ir en aumento con el tiempo.

Esto influye muy directamente en el análisis de mercado concerniente a la creación de la empresa ya que de él se extraen una serie de conclusiones que justifican la existencia de un mercado suficientemente grande como para que la actividad propuesta se lleve a cabo:

- La gran diferencia poblacional entre el período estival y el resto del año se debe en gran parte al turismo.

- Este gran aumento de población confirma la problemática al respecto de la imposibilidad de absorción de la demanda de servicios de mantenimiento y acondicionamiento de viviendas, jardines, piscinas y embarcaciones durante el período estival.

Se confirma así idea inicial del proyecto de que existe un mercado potencial en la isla de Menorca que cumple con las características necesarias para que la empresa ideada funcione de forma rentable.

Clasificación y distribución de plazas de la oferta turística.

A continuación se va a realizar un análisis lo más detallado posible sobre cómo está conformado el mercado turístico menorquín. Comentando las diferentes opciones a las que tiene acceso el turista y sus respectivas cuotas de mercado dentro del modelo de oferta turística que se da en Menorca.

Este modelo se concreta fundamentalmente en tres opciones diferenciadas. En primer lugar se encuentra la oferta de apartamentos situados en su mayoría en la costa y con un intenso impacto paisajístico. En segundo lugar está la opción de los hoteles u apartahoteles que responde al modelo tradicional hotelero. Estas dos opciones suponen una gran parte del mercado turístico, sin embargo, otra gran parte del suelo turístico menorquín responde al modelo de urbanizaciones unifamiliares, es decir, compuestas de multitud de chalets unifamiliares con jardín y piscina, esta es la tercera opción. Dentro de esta última se encuentran los clientes potenciales de la empresa a crear. Además de éstas, existen otras minoritarias como: agroturismos, campings, hostales, residencias…

Para poder observar mejor y de una manera más precisa las cuotas de mercado de cada posibilidad, se incluyen, a continuación, una serie de datos obtenidos del Plan Territorial Insular de Menorca [Ref.3] y del Informe sobre el Turismo en las Islas Baleares del Consell Insular de Mallorca [Ref.4]

APARTAMENTOS	21017
RESIDENCIA APARTAMENTO	1684
SUBTOTAL 1	22701
HOTEL	13894
HOTEL APARTAMENTO	8962
HOTEL RESIDENCIA	331
SUBTOTAL 2	23187
HOTEL RURAL	109
HOSTAL RESIDENCIA	592
AGROTURISMO	101
TURISMO DE INTERIOR	32
CAMPING TURÍSTICO	1039
CIUDAD DE VACACIONES	816
HOSTAL	506
CASA DE HUÉSPEDES	67
FONDA	22
TOTAL PLAZAS	49172

Fig. 5.5.4 Capacidad de alojamiento de la oferta turística oficial

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears.

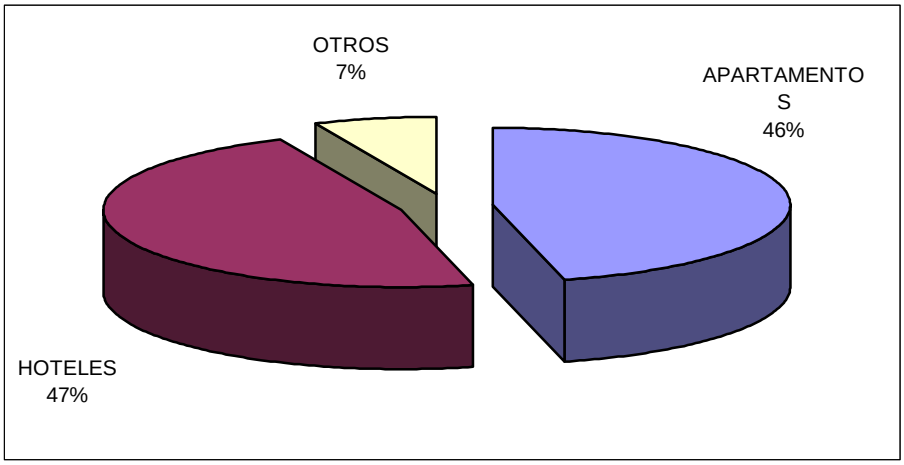

Fig. 5.5.5 Capacidad de alojamiento de la oferta turística oficial

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears.

Se observa así que la oferta turística oficial está fuertemente bipolarizada entre apartamentos y hoteles.

En la figura 5.5.6. se distinguen las opciones que se dan en las diferentes zonas turísticas de la isla. Para interpretar correctamente la figura vamos a explicar los conceptos que en ella se utilizan:

- Plazas reguladas: Hoteles, hoteles rurales, hoteles apartamento, hoteles residencia, apartamentos turísticos, residencias apartamento, agroturismos, campings, “ciudades de vacaciones”, hostales, casas de huéspedes y fondas.

- Alquiler turístico: Chalets, apartamentos, masías o viviendas particulares que se alquilan solamente durante períodos vacacionales y que no entran dentro del concepto de plaza regulada. La mayoría de los cuales cuenta con servicios comunes como piscina o jardines, regulados de forma comunitaria.

- Población de derecho: Plazas correspondientes a aquellas personas que residen durante todo el año en estas zonas turísticas en régimen de residencia habitual.

- Plazas potenciales de población estacional: Plazas correspondientes a viviendas unifamiliares (chalets…) pertenecientes a extranjeros o españoles que durante la mayor parte del año no residen en ellas, y sólo hacen uso de las mismas en períodos vacacionales, especialmente durante el período estival.

En los cuatro casos, los datos utilizados se refieren a número de plazas y no a número de viviendas. Este hecho es muy importante para interpretar correctamente dichos datos.

Todos estos datos que provienen del Plan Territorial Insular del Consell Insular de Menorca [Ref.3] se refieren a la distribución de plazas dentro de las zonas turísticas que dicho plan comenta, y que en su mayoría podríamos asimilar a zonas tipo urbanización de viviendas unifamiliares. Por lo tanto se puede afirmar que aunque se trata de un número de plazas muy aproximado al real, se ha de tener en cuenta que se refiere sólo a tales zonas, dejando a un lado aquellas que no son consideradas turísticas tales como zonas urbanas, zonas forestales, zonas agrícolas o espacios intermedios no clasificados. Esto provoca, por ejemplo, que el número de plazas reguladas consideradas en el Plan Territorial Insular sea de 44.991, frente a las 49.172 plazas reguladas que se obtienen del Informe de Datos Turísticos de la Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears. [Ref. 4]

Estas zonas turísticas presentan una serie de características que las convierten en el núcleo, prácticamente exclusivo, del mercado de la empresa a crear, es decir, los clientes potenciales se encuentran casi exclusivamente en las zonas citadas.

TOTAL PLAZAS	PLAZAS REGULADAS	ALQUILER TURÍSTICO	POBLACIÓN DE DERECHO	Nº PLAZAS POT. DE POB. EST.
94629	44991	11692	6382	31564

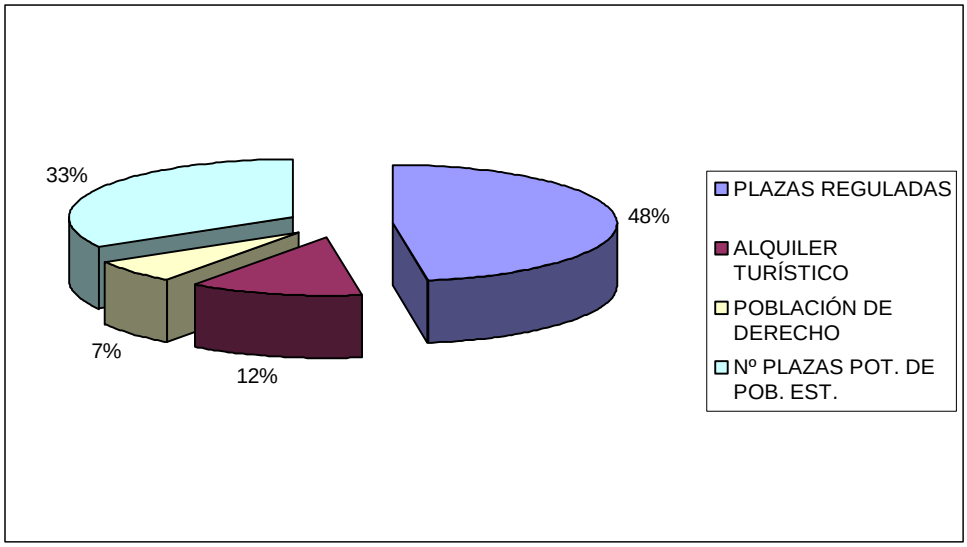

Fig. 5.5.6 Distribución de plazas en zonas turísticas

Fuente: Consell Insular de Menorca. Plan Territorial Insular 2005.

Según los datos, el 33% del total de plazas de las zonas turísticas de Menorca son clientes potenciales de la empresa a crear. Este hecho aunque sorprendente se ajusta mucho a la realidad y corrobora las consideraciones del apartado 4, respecto al gran aumento de demanda que se produce al inicio del período estival de servicios de mantenimiento

Incluso la prensa escrita se hace eco de esta situación. En un artículo del 2 de Diciembre de 2004 en el diario Última Hora (de gran difusión en Baleares), titulado *"Menorca acumula ya 5.167 viviendas deshabitadas",* se constata la problemática existente por al gran número de segundas residencias vacías, en su mayoría chalets, en las que únicamente se alojan en la temporada estival (Ver Anexo D).

Una vez analizada la estacionalidad poblacional en la isla, y la clasificación y distribución de plazas de la oferta turística, se debe justificar de una manera lo más exacta posible que realmente existe un mercado que cumpla las características necesarias para que la empresa a crear sea rentable, es decir: que existe demanda del servicio a ofrecer y que esta demanda es suficiente. El estudio de estas dos cuestiones permitirá conocer si realmente es viable poner en marcha la idea de negocio.

5.6. Identificación real del mercado

Existencia y tamaño real del mercado.

En este punto existe una relativa dificultad de establecer de forma exacta la existencia y tamaño del mercado. Se han desarrollado dos métodos de cálculo que proporcionan una estimación del número de segundas residencias pertenecientes a extranjeros o españoles no residentes en la isla y que solamente utilizan en verano.

Primer método.

A la población total de la isla de cada mes se le resta el número de personas que ocupan una plaza en la oferta turística oficial de ese mismo mes. El número obtenido corresponde, para cada mes, al número de turistas residentes en plazas no oficiales más la población residente en la isla durante todo el año. Si a continuación al mes con mayor valor se le resta el de menor valor (supuesta población fija de la isla), se obtiene una estimación del número de personas que viven en Menorca en segundas residencias sólo de forma estacional. Este valor se divide entre tres (estimación del nº de personas por vivienda proporcionado por el OBSAM), y se consigue el valor buscado.

	PHD	POT	PNOT+PRES
Enero	60.725	114	60.611
Febrero	62.378	1.344	61.034
Marzo	65.122	1.982	63.141
Abril	67.404	2.179	65.225
Mayo	97.914	27.577	70.337
Junio	118.944	37.076	81.868
Julio	136.318	41.698	94.620
Agosto	156.806	46.910	109.896
Septiembre	108.113	37.424	70.689
Octubre	73.762	19.261	54.501
Noviembre	49.608	1.572	48.036
Diciembre	46.461	164	46.297

Fig. 5.6.1 Tabla para el cálculo de número de segundas residencias pertenecientes a extranjeros o españoles no residentes en la isla

Fuente: Elaboración propia

PHD: Población total de cada mes en la isla (Población humana diaria).

POT: Población residente en la oferta turística oficial

PNOT: Población residente en plazas no oficiales (sin incluir población de derecho).

PRES: Población residente en la isla todo el año (población de derecho).

El máximo es 109.896 y el mínimo es 46.297 restando ambas magnitudes se obtiene un resultado de 63.599 que se puede aproximar a 63.600 personas.

El número de segundas residencias pertenecientes a extranjeros o españoles no residentes en la isla es por lo tanto 21.200 (obtenido de 63.600 entre 3). En el Anexo A está detallado cómo y de dónde se obtienen los datos de la tabla 5.6.1

Segundo método.

Se basa en los datos del Plan Territorial Insular de Menorca, [Ref.3] en el que se establecen cuáles son las zonas turísticas de la isla de Menorca y se las caracteriza detalladamente, dándose los datos exactos para cada una en cuanto a plazas reguladas, alquiler turístico, población de derecho y número de plazas total.

Para cada zona turística, se calcula el número de plazas potencial de la población estacional restándole al número total de plazas, las plazas reguladas, las de alquiler turístico y las de la población de derecho. Atendiendo a las características de las zonas turísticas detalladas en el Plan Territorial mencionado, se asume que estas plazas se corresponden exactamente con el tipo de cliente potencial de la empresa

Seguidamente, se divide el número de plazas potenciales de población estacional de cada zona turística entre un número de plazas por vivienda estimado según el tamaño medio de las viviendas de esa zona turística. De esta forma obtenemos para cada zona turística:

MAHÓN	CASTELL	S. LUÍS	ALAIOR	MIGJORN	MERCADAL	FERRERIAS	CIUDADELA	TOTAL
122	25	1766	1112	83	832	93	1903	5940

Fig. 5.6.2 Número de viviendas unifamiliares de población estacional por municipio

Fuente: Consell Insular de Menorca

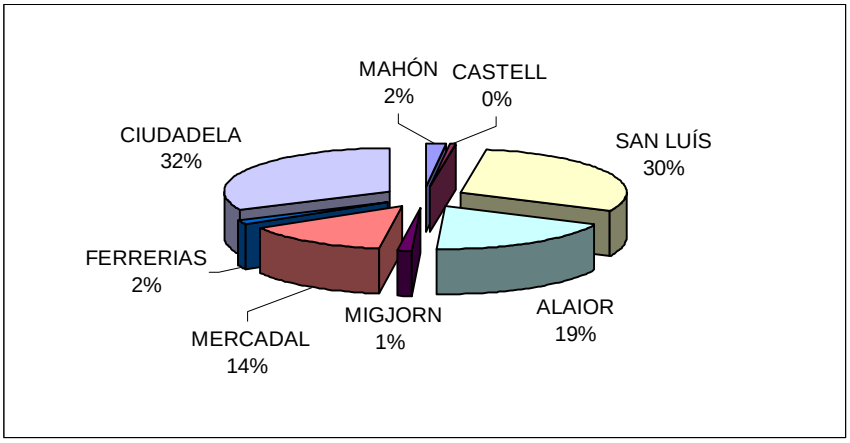

Fig. 5.6.3 Porcentaje de viviendas unifamiliares de población estacional por municipio

Fuente: Consell Insular de Menorca

Cabe destacar el hecho que en Ciudadela se encuentran aproximadamente 1.903 viviendas unifamiliares de población estacional con las características de cliente potencial. Este número representa el 32,04% del total de clientes potenciales de la isla, lo que remarca la idea de que en Ciudadela se encuentra el mayor mercado potencial.

Con este método el mercado potencial de la empresa a crear queda totalmente definido en cuanto a extensión. La diferencia del número total de viviendas unifamiliares pertenecientes a clientes potenciales entre este método y el anterior se debe a que en este sólo se tienen en cuenta las zonas turísticas contempladas en el PTI, mientras que en el anterior se abarca toda la isla (incluyendo zonas urbanas, forestales, masías, zonas interurbanas…). También hay que recalcar que este método es mucho más exacto en cuanto a las características de los clientes potenciales a los que se refiere el dato hallado.

Se concluye que estos dos valores (5.600<nº clientes potenciales<21.200) conforman una horquilla muy aproximada del número real de clientes potenciales, teniendo en cuenta que al ser muy exacto el segundo método, el valor hallado mediante éste supone un mínimo real de clientes potenciales. El tamaño del mercado potencial de la empresa es lo suficientemente grande como para seguir adelante con su creación.

Por último, recalcar que el mercado al que se va a acceder inicialmente es el del municipio de Ciudadela, por lo tanto se tendrá en cuenta la cifra de 1903 chalets.

6. Plan de Marketing

A continuación se fijan las estrategias comerciales que permiten alcanzar una cifra de facturación rentable para la empresa teniendo en cuenta cuáles son los elementos en los que el cliente basa su decisión a la hora de optar por un servicio u otro. Hay que descubrir cuáles son las necesidades no satisfechas y ofrecer un producto que las cubra a un precio que garantice la viabilidad económica de la empresa. A través de las llamadas 4 P del marketing (producto, precio, punto de venta o distribución y publicidad) se define, pues, la estrategia comercial de la empresa a crear.

6.1. Producto o servicio.

El servicio ofertado consiste en el mantenimiento y conservación de viviendas unifamiliares, con jardín y piscina. También se ofrece el mantenimiento y conservación de las embarcaciones de recreo que los clientes pudieran poseer.

Los clientes se pueden acoger a tres modalidades diferentes

- Mantenimiento de la vivienda y jardín
- Mantenimiento de vivienda, jardín y piscina.
- Mantenimiento de vivienda, jardín, piscina y embarcación.

En cada caso las prestaciones ofrecidas son las que se explican en el apartado 4.2.

6.2. Precio

El precio del servicio queda determinado por los siguientes factores: los costes (fijos y variables), el número de clientes, los precios de la competencia y el margen de beneficio que se pretende conseguir.

Los costes de la empresa están explicados en los apartados 7, 8 y 9: Plan de Compras, Recursos Humanos y detalladamente en el Plan económico-financiero.

Los precios de la competencia están expuestos en el anexo C y el margen de beneficio viene determinado por el mercado base establecido en el punto 6.5.

En consecuencia, los precios definitivos de los servicios serán los siguientes:

- Para la primera modalidad: 200 €/mes (se estima en 10% de clientes).
- Para la segunda modalidad: 350 €/mes (se estima en 35% de clientes).
- Para la tercera modalidad: 500 €/mes (se estima en 55% de clientes).

6.3. Punto de venta o distribución.

En el caso de una empresa de servicios, el lugar donde se encuentra el cliente, es decir, sus propiedades, es el mismo donde se realiza el servicio. Esto implica que entre la empresa y el cliente no hay intermediarios (representantes, distribuidores…). Sin embargo, los contratos se oficializarán en la oficina situada en el polígono de Ciudadela.

6.4. Publicidad y comunicación

La estrategia de promoción y publicidad se basará en la técnica de buzoneo por dos razones principales: los clientes se encuentran agrupados en determinadas zonas y sólo se encuentran en la isla en la temporada estival. Las ideas a transmitir son la calidad e innovación y la tranquilidad y ahorro.

En el tríptico explicativo a repartir constarán los servicios ofrecidos, precios y la forma de contactar con la empresa, todo ello combinado con un diseño atractivo y en tres idiomas, castellano, catalán e inglés, para abarcar la totalidad del mercado.

La campaña de buzoneo se realizará el verano anterior a la puesta en funcionamiento de la empresa y constará de tres tandas de reparto. Una al inicio de la temporada, cuando los clientes se dan cuenta de la mayor parte de los defectos del servicio actual, otra a mitad de verano por si algún cliente ya quiere contactar o informarse sobre los servicios de cara a la próxima temporada y otra a final del período estival a modo de recordatorio antes de que vuelvan a su lugar de residencia habitual.

En el propio folleto se incluirá la dirección de la página web de la empresa a fin y efecto de que los clientes, en caso de que no se decidan a contratar el servicio durante su estancia en Menorca, lo puedan hacer durante el resto del año. Se facilitará en tal página las instrucciones específicas para poder contratar los servicios.

En dicha página se ofrece también la posibilidad de registrarse para recibir vía mail, y de forma mensual, información de los servicios ofertados por la empresa.

En caso de que a lo largo de la campaña promocional se detecte la necesidad de aumentar la captación de clientes se recurrirá a revistas o publicaciones de los clubes náuticos de la isla, ya que una gran parte de los clientes poseen embarcaciones y son socios de estos

clubes. También se puede recurrir a la publicación de anuncios en publicaciones de clubes de determinados ambientes sociales como el Rotary Club, clubes de golf, tenis...

Por último, y sólo en la temporada estival anterior al funcionamiento de la empresa (o hasta que se consiga una cuota de mercado suficiente), se realizarán visitas a los chalets unifamiliares para explicar y ofrecer el producto al cliente en persona.

Los costes estimados de esta campaña promocional son para el 1º año de 1.690 euros repartidos de la siguiente forma:

	Coste(€)
Diseño	150
Producción (4500 octavillas)	840
Reparto	700
Total	1.690

Fig. 6.4.1 Costes de la campaña publicitaria

Fuente: Elaboración propia

El capital necesario para la creación de la página web no se incluye como gasto promocional sino en el apartado de inversiones.

6.5. Mercado base

Inicialmente el número de clientes viene determinado, además de por el estudio de mercado, por la capacidad operativa de la empresa en el momento de su creación, la cual depende, en gran medida, del plan de recursos humanos al tratarse de una empresa de servicios.

También se ha considerado que lo más adecuado al inicio de la actividad es abarcar tan sólo el municipio de Ciudadela, para facilitar en la medida de lo posible la actividad en todos los niveles.

Se ha establecido un mercado base de 50 clientes aproximadamente para el primer año.

7. Plan de compras y servicio

Plan de servicio.

El servicio se realizará, debido a sus características, en las propiedades de los clientes. Sólo en el caso de las embarcaciones este servicio es subcontratado por lo que no se analiza en este apartado.

Los elementos humanos necesarios para la consecución del servicio se explican en el apartado dedicado al análisis de recursos humanos. Los materiales necesarios se resumen en: una oficina-almacén, una furgoneta, y los productos y utensilios para el mantenimiento de jardines, piscinas y el propio del hogar. En la oficina se realizarán las tareas administrativas y se atenderá a los clientes. El almacén formará parte del mismo local pero se accederá a él por una puerta independiente y en él se almacenarán los productos habituales necesarios para la realización de los servicios ofertados. Además el local dispondrá de unos vestuarios adecuados, masculinos y femeninos.

A tales efectos la superficie aproximada de este establecimiento será de unos 200 m^2. El coste de alquiler aproximado será de 600 euros al mes.

El proceso se iniciará con la contratación del servicio en la propia oficina, vía telefónica, fax o mediante la web. En ese momento se definirán los servicios contratados y se obtendrán del cliente todos los datos necesarios tales como: localización de la propiedad y/o embarcación, superficie y características principales de la vivienda, jardín y piscina y definición de los períodos de estancia, a estos efectos se requerirá una visita a la propiedad del cliente. La valoración del coste se hará en función de esos parámetros. Posteriormente se le hará llegar un presupuesto al cliente (remunerado) consistente en la cuantía de la cuota anual a pagar. Si el cliente decide contratar el servicio deberá personarse en la empresa para formalizar el contrato.

Plan de compras.

Al tratarse de una empresa que oferta un servicio, el plan de compras se limita a aquellos productos necesarios para la consecución de los mismos tales como: productos y utensilios de limpieza y mantenimiento de piscinas y jardines

De los productos necesarios para el mantenimiento de embarcaciones se encargará la empresa subcontratada.

En caso de necesitar algún tipo de pieza especialmente cara o que no entre dentro de los servicios ofertados, se solicitará previa conformidad del cliente vía mail, fax o vía telefónica,

facilitándole un presupuesto. Lo mismo ocurre en el caso de arreglos de una mayor entidad o que requieran productos o materiales específicos.

La empresa contará con una base de datos de proveedores con los que trabajará habitualmente y establecerá condiciones favorables de compra en orden a abaratar los costes.

8. Recursos humanos necesarios

Para esta empresa de nueva creación, el capital humano es el activo más importante y más teniendo en cuenta que la estrategia escogida es la diferenciación, es decir, dar un servicio personalizado y de gran calidad a nuestros clientes.

El criterio bajo el cual se diseña la plantilla para satisfacer la demanda está basado en la previsión de ventas estimada para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa.

8.1. Estructura organizativa

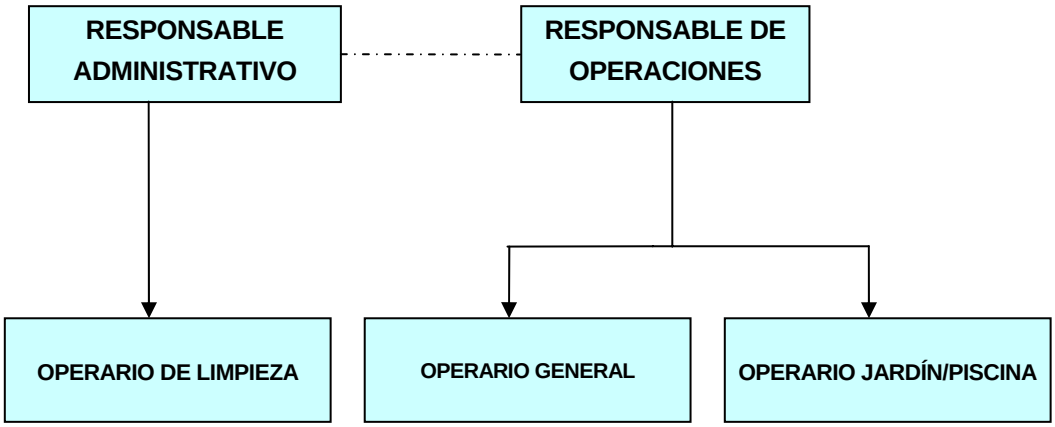

Fig. 8.1.1 Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

8.2. Descripción de los puestos de trabajo

Responsable administrativo:

El responsable administrativo es uno de los socios y lleva a cabo, por un lado, las tareas administrativas, y por otro lado, las de gerencia de la empresa junto con el gestor de operaciones.

Las tareas de gerencia son las siguientes:

- Planificación a largo plazo y estrategias de crecimiento.
- Planificación de ventas y beneficios a corto/medio plazo.
- Dirección, control y supervisión del funcionamiento general la empresa.
- Gestión y planificación de las funciones financieras, comerciales y de recursos humanos.
- Realización balance de cuentas anuales. Toma de decisiones para el período posterior.

Las tareas administrativas son:

- Gestión y seguimiento de pedidos y plazos de entrega.
- Contacto y comunicación con clientes.
- Resolución de incidencias y elaboración de informes.
- Gestión de la base de datos de clientes.
- Gestión de las tareas de limpieza.
- Tareas de facturación.
- Gestión de la publicidad.
- Mantenimiento informático.
- Reenvío de correo postal a los clientes.
- Colocación de información personalizada en la web.

Responsable de operaciones:

El responsable de operaciones es el otro socio. Realiza las labores de gerencia de la empresa mencionadas anteriormente y las siguientes tareas:

- Planificación, gestión y seguimiento de las tareas de mantenimiento en las propiedades de los clientes.
- Resolución de incidencias y elaboración de informes.
- Recogida de material gráfico y correo.
- Contacto con la empresa subcontratada para el mantenimiento de embarcaciones y supervisión de las tareas realizadas.
- Verificación del estado óptimo de las propiedades.
- Gestión de residuos.

Operario de limpieza:

- Limpieza general dos veces por semana de la oficina.
- Limpieza general de las propiedades en las visitas de apertura y cierre.

Operario general:

- Realización de todas las tareas de mantenimiento de la parte edificada de las propiedades que se realizan en las visitas ordinarias y extraordinarias.

Operario jardín/piscina:

- Realización de las tareas de mantenimiento de piscinas y jardines.

Los contratos serán a jornada completa e indefinidos para todo el personal.

8.3. Gastos de personal

La empresa remunerará a los técnicos según la media de los convenios colectivos de los diferentes sectores [Ref. 5] y con un aumento anual previsto igual a la inflación (3,9%).

Los costes para la empresa serán los siguientes:

Operario de limpieza: 21.000 euros/año.

Operario general: 22.000 euros/año.

Operario jardín/piscina: 19.000 euros/año.

La remuneración de los dos responsables será de: 30.000 euros/año.

Seguro de accidentes laborales:

La empresa aseguradora contratada aplica diferentes cantidades, según sea el riesgo asociado a cada puesto de trabajo. El importe de este seguro asciende a 15 euros anuales por persona en el caso de los equipos de mantenimiento (operario general y de piscinas y jardines) y 7,5 euros para el resto de personal de la empresa (responsables y operario de limpieza,...). Estos precios subirán un 2% cada año. En el primer año el coste total será de: 52,5 euros. Este importe queda incluido en los gastos de personal.

9. Plan económico-financiero

En el plan económico-financiero se va a presentar cuantitativamente la viabilidad del proyecto, analizando las necesidades financieras que habrá y cómo se resolverán. Se desarrollará el presupuesto general de la empresa, que significa traducir a dinero todo el proyecto trazado. Para ello se atiende a las siguientes cuestiones.

9.1. Presupuesto de inversiones y de su financiación

Se refiere a lo que se necesita obtener para poner en marcha la empresa. Aquí están incluidos todos los gastos en la compra de edificios, maquinaria, equipamiento, terrenos, estudios, registros, etc. Las inversiones y acciones necesarias para la puesta en funcionamiento de la empresa se resumen en:

Gastos de establecimiento.

Gastos de constitución	Coste (€)
Notaría	900
Inscripción Registro Mercantil	725
Impuesto de actos jurídicos documentados	3000
Gastos de 1º establecimiento	
Estudios técnicos y jurídicos	3000
Total	7625

Inmovilizado material en inmaterial.

Inmovilizado material	Coste (€)
Furgoneta	24.000
Ordenador	1.200
Fax	300
Mobiliario Oficina	3.000
Instalaciones y alarma	3.000
Cortadora de césped	500
Limpiafondos de piscina	500
Máquina limpieza	200
Máquina abrillantadora	400
Inmovilizado inmaterial	
Aplicaciones informáticas	600
Página web	4.000
Total	37.700

No se incluye el local-almacén ya que el régimen de propiedad de éste será en alquiler (600 €/mes) para que la inversión inicial sea menor.

La forma de financiación de estas inversiones serán tres:

- Capital social: Los socios de la empresa aportarán entre los dos 12.000 euros, 3.000 de los cuales como capital social.

- Subvenciones a las PYMES: Se ha conseguido una subvención del Consell Insular de Menorca por valor de 10.000 euros, por realizar la publicidad también en catalán.

- Crédito a largo plazo: Se solicitará un préstamo al ICO a través de la entidad "La Caixa" por valor de 40.000 euros. El interés anual a pagar será del 4,11% con período de carencia de 2 años (sin pago de intereses). El período de amortización del crédito será de 7 años. La cuota a pagar cada año será de 9.012,87 euros durante los 5 últimos años sin pagar ninguna cuota los dos primeros años.

La política de amortizaciones a seguir es:

- 10% para el inmovilizado material (amortizado en 10 años).

- 20% para los Gastos de establecimiento (amortizados en 5 años).

9.2. Previsiones de ventas y costes

Las previsiones de ventas del primer año dependen directamente del número de clientes captados, que en el Plan de marketing se ha estimado en 50 aproximadamente. Se estima un aumento del 30% de clientes al año.

Para calcular los ingresos se estima que la cuota media de un cliente será de 420 €/mes. Ésta se ha calculado teniendo en cuenta el porcentaje de clientes que eligen los tres tipos de cuotas existentes explicadas en el Plan de Marketing.

Por tanto las previsiones anuales de venta son:

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Clientes	53	65	85	110	143
Ventas (€)	265.530	325.650	423.345	550.349	715.453

Las previsiones de costes de la empresa, durante un año normal de ejercicio, son los siguientes:

Conceptos	Gastos
Materias primas	100 €/año*cliente
Costes gasolina	6.000 €/año
Mantenimiento Web	150 €/año
Agua+electricidad	200 €/mes
ADSL+Teléfono+Fax	150 €/mes
Amortización inmovilizado	3.310 €/año
Salarios	146.400 €/año
Alquiler Local	600 €/mes
Publicidad	1690 €/año
Material oficina	100 €/mes
Material informático	80 €/mes
Limpieza oficina	300 €/mes
Asesor laboral y fiscal	350 €/año
Seguro Local	1500 €/año
Gestión residuos	150 €/año
Empresa subcontratada	1600 €/año*cliente
Seguro furgoneta	400 €/año
Seguro de responsabilidad civil	1000 €/año
Amortización establecimiento	1525 €/año

Con los clientes estimados al año, los gastos son:

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Clientes	53	65	85	110	143
Gastos (€)	269.735	301.508	349.218	411.419	493.111

Se ha contemplado un IPC del 3,9% para todos los conceptos y un IPC del 8% para los carburantes.

9.3. Presupuesto de tesorería.

El presupuesto de tesorería se utilizará para estudiar la solvencia de la empresa, es decir, su capacidad para hacer frente a los pagos inmediatos. Se realizará el presupuesto para el primer año de funcionamiento atendiendo a los siguientes conceptos:

Cobros:

- Clientes: Las cuotas de los clientes se cobrarán al contado (transferencia bancaria) cada mes.
- Cobro del préstamo por valor de 40.000 euros.
- Capital aportado por los socios (12.000 euros) y subvención del Consell Insular de Menorca por valor de 10.000 euros.

Pagos:

- Pago gastos constitución y de establecimiento (3.000 y 4.625 euros).
- Pago de la furgoneta (24.000 euros), ordenador (1.200 euros), fax (300 euros), mobiliario de oficina (3.000 euros), instalaciones y alarma (3.000 euros) y maquinaria (1.600 euros), aplicaciones informáticas (600 euros), creación página web (4.000 euros).
- Materias Primas: Se efectuará el pago mensual de las materias primas (productos) consumidas. Se considera que todo lo que se compra se consume.
- Salarios: Sueldos de los trabajadores, con un total anual de 146.400 euros.
- Gastos de mantenimiento y suministro por valor de 855 euros mensuales.
- Alquiler, subcontratación, publicidad, carburantes y asesorías.
- Impuestos municipales (2.000 euros).
- Pago de préstamo (sólo a partir del tercer año).
- Pago en concepto de seguros: seguro local 1.500 euros, seguro furgoneta 400 euros y seguro de responsabilidad civil 1.000 euros.

El presupuesto de tesorería de los tres primeros años se encuentran en el Anexo F. Se observa como el saldo final mensual de todos ellos es positivo.

9.4. Cuenta de resultados.

Cuenta de resultados provisional del año 2007:

Ingresos: Serán los derivados de las cuotas de los clientes estimados para el primer año, ascendiendo a un valor de 265.530 euros.

Gastos Variables:

- Materias Primas: Compras de productos de limpieza, jardinería y piscina derivados de la actividad. El total para el año será de 5.300 euros.
- Costes de subcontratación: El gasto para el primer año es de 84.800 euros.

Gastos Fijos:

- Sueldos y salarios: El gasto total anual será de 146.400 euros.
- Mantenimiento/suministros: Hace referencia a los gastos de agua, electricidad, teléfono, servicio web, material de oficina, material informático, limpieza de la oficina y gestión de residuos. El gasto anual será de 10.260 euros.
- Seguro de responsabilidad civil: Este seguro ascenderá a 1.000 euros al año.
- Seguro furgoneta: Asciende a 400 euros al año.
- Seguro del local: El importe a pagar es de 1.500 euros anuales.
- Alquiler: Se refiere al alquiler del local-almacén. El gasto anual es de 7.200 euros.
- Publicidad: Se preveen unos gastos en publicidad de 1.700 euros para el año 2007.
- Asesoría laboral y fiscal: Se destinarán 350 euros anuales a este concepto.
- Carburante: Se estima un gasto anual de 6.000 euros. Se ha considerado fijo porque aunque aumente el número de clientes, al estar estos concentrados en determinadas zonas, el aumento del coste de desplazamiento es prácticamente nulo.

Amortizaciones

- Amortización inmovilizado material: Se establece en un 10% anual.

- Amortización gastos establecimiento: se establecen en un 20% anual.

Gastos financieros: Los que se desprenden del préstamo negociado con La Caixa. Los dos primeros años del ejercicio son nulos al ser de un período de carencia sin intereses.

Impuesto de sociedades: Asciende al 35% del beneficio antes de impuestos.

Impuestos municipales: Corresponden al pago anual de 2.000 euros.

CUENTA DE RESULTADOS	Año 1
A) Ingresos de explotación	**265.530**
Subvenciones	**10.000**
B)Gastos de explotación (B1+B2+B3)	**269.735**
B1) Consumos de explotación	
Materias primas	5.300
Mantenimiento/Suministros	10.260
Subcontratación	84.800
Seguros Varios	2.900
Alquiler	7.200
Publicidad	1.690
Asesoría laboral y fiscal	350
Carburante	6.000
B2) Gastos de personal	
Salarios	146.400
B3) Gastos de amortización	
Amortización inmovilizado material	3.310
Amortización gastos establecimiento	1.525
C) Resultado de explotación (BAII) (C=A-B)	**5.795**
Ingresos financieros	0
Gastos financieros	0
D) Resultado financiero	**0**
E) Resultado actividades ordinarias (E=C+D)	**5.795**
Ingresos extraordinarios	0
Gastos extraordinarios	0
F) Resultados extraordinarios	**0**
G) Beneficios antes de impuestos (BAI) (G=E+F)	**5.795**
H) Impuesto de sociedades	2.028
I) Impuesto actividades económicas	2.000
Resultado del ejercicio (Bdi) (G-H-I)	**1.767**

9.5. Balance de situación

El balance muestra la situación de la empresa a cierre de ejercicio y proporciona las bases para analizar la situación financiera de la misma. Está compuesto por:

Activo Fijo

- Gastos de constitución y de primer establecimiento valorados en 4.625 y 3.000 euros respectivamente.
- Inmovilizado material: Furgoneta, ordenador, fax, mobiliario, instalaciones, alarma y maquinaria. Representa un valor total de 33.100 euros.
- Inmovilizado inmaterial: Aplicaciones informáticas y creación de página web por valor de 4.600 euros.

Amortizaciones

- Amortización inmovilizado material (excepto terrenos): 10% anual (3.310 euros).
- Amortización gastos de constitución y establecimiento: 20% anual (1525 euros).

Activo Circulante

- Caja/Bancos: En ella se tiene el saldo final de tesorería al final del ejercicio. Para el año 2007 es de 13.277 euros.

Pasivo

- Capital social: Aportación de los socios de capital por valor de 12.000 euros (3.000 de los cuales se utilizan para gastos de constitución).
- Pérdidas y ganancias: Resultado del ejercicio. Para el primer año es de 1.767 euros destinando un 20% a reservas.

Exigible a largo plazo

- Préstamo con la entidad “La Caixa” por valor de 40.000 euros.

ACTIVO (2007)		PASIVO (2007)	
Inmovilizado		**Fondos propios**	
Gastos de Constitución	3.700	Capital social	3.000
Gastos de 1º Establecimiento	2.400	Aportación voluntaria	9.000
Inmovilizado material		Reservas	353
Furgoneta	24.000	Pérdidas&Ganancias	1.413
Ordenador	1.200	**Exigible**	
Fax	300	Exigible a L.P.	40.000
Mobiliario	3.000	Hacienda	0
Instalaciones y alarma	3.000		
Maquinaria	1.600		
Inmovilizado inmaterial			
Aplicaciones informáticas+web	4.600		
Amortización acumulada	-3.310		
Activo circulante			
Tesorería	13.277		
TOTAL	53.767	**TOTAL**	53.767

9.6. Análisis de ratios

Ratio de endeudamiento.

Este ratio permite conocer el nivel de endeudamiento de la empresa y ofrece una imagen del nivel de solidez patrimonial. Se observa como el nivel de endeudamiento se va reduciendo. Ello es debido a que durante los cinco primeros años se destina un 20% de los beneficios a reservas. Además a partir del tercer año el exigible a largo plazo se reduce debido al inicio de su amortización.

Se calcula como: e = D/RP (D= Deuda, RP= Recursos Propios)

	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Exigible Total	40.000	40.000	32.632
Recursos propios	12.353	15.092	24.114
Endeudamiento	3,24	2,65	1,35

Ratio de solvencia

Representa la capacidad de pagar todas las deudas y obligaciones. Se calcula dividiendo el Activo (o pasivo) total entre el Exigible.

	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Solvencia	1,34	1,69	3,22

Se observa que es bastante superior a la unidad por lo que se tiene bastante capacidad.

Ratios de inmovilizado, autonomía financiera y calidad de la deuda.

	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Ratio Inmovilizado	0,75	0,53	0,29
Ratio Aut. Fin.	0,31	0,38	0,74
Ratio Cal. Deuda	0	0	0

El ratio de inmovilizado es correcto ya que la media empresarial está en torno al 0,6. El ratio de autonomía financiera mejora con la amortización del crédito. El ratio de calidad de la deuda es bueno ya que toda ella es a largo plazo.

Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra se calcula como la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante y permite conocer qué parte del activo circulante se está financiando con la deuda a largo plazo. Hace referencia al financiamiento mínimo que necesita la empresa para cubrir su actividad.

	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Activo Circulante	13.277	31.803	74.384
Pasivo Circulante	0	0	0
Fondo maniobra	13.277	31.803	74.384

Que el fondo de maniobra sea positivo es bueno para la empresa ya que significa que tiene margen de actuación, es decir, no tendrá problemas económicos a corto plazo. De este fondo de maniobra también se deduce que entre el capital propio y la deuda a largo plazo se cubre con creces el activo fijo.

Rentabilidad económica

La rentabilidad económica ofrece una idea del rendimiento de los activos, de la inversión realizada. Se calcula como: margen x rotación.

Margen= BAII/Ventas; Rotación = Ventas/Activo.

	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Margen(%)	0,02	0,07	0,17
Rotación(%)	4,94	4,83	4,02
Rent. Económica(%)	0,11	0,36	0,69

Por un lado los beneficios obtenidos en función de lo aportado por el socio no son excesivamente altos. Por otro lado el rendimiento de la inversión hecha respecto los beneficios obtenidos sí es muy alto. Ofrece una rentabilidad económica bastante buena y creciente.

Rentabilidad financiera

Indica la rentabilidad del socio respecto sus inversiones. Se calcula como: BdI / R.P.

	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Rent. Financiera(%)	14,72	114,10	375,95

La rentabilidad financiera es muy buena, sobretodo a partir del segundo ejercicio.

También se ha calculado el apalancamiento financiero: [(BAI/BAII)*(Activo/RP)]. Este ratio estudia la relación entre la deuda y el capital propio y el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Al ser éste mucho mayor que la unidad significa que la deuda es beneficiosa en el sentido de rentabilidad financiera (pero no refleja si es demasiado grande o si la empresa la puede soportar).

	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Apalancamiento financiero	4,48	5,62	8,77

10. Estructura legal y fiscal

10.1. Tipo de sociedad

Al ser una pequeña/mediana empresa, la forma jurídica ideal es la de Sociedad Limitada ya que su gestión va a ser mucho más sencilla pues aporta la ventaja de una mayor flexibilidad y menor complicación en temas burocráticos que la forma jurídica de Sociedad Anónima. Efectivamente, en la S.L. es posible la convocatoria de juntas generales sin recurrir a anuncios en prensa y BORME, puesto que cabe la posibilidad de sustituir en los estatutos el sistema de convocatoria previsto para la S.A. por un sistema de comunicación individual y escrita a cada uno de los socios.
En este tipo de sociedad cada socio controla en todo momento quienes son el resto de socios por el hecho de que las participaciones son nominales, y por la obligación de formalizar la venta en escritura pública. Hay además, un control de las participaciones al existir, en caso de que uno de los socios quiera transmitir parte o la totalidad de sus participaciones, un derecho de adquisición preferente de dichas participaciones , teniendo la obligación el socio a la hora de transmitir participaciones a un tercero ajeno a la sociedad, de comunicarlo a los administradores de la sociedad indicando las condiciones de la oferta y la identidad del adquiriente, pudiendo únicamente la sociedad denegar la transmisión mediante la presentación de uno o varios socios para la adquisición de esas participaciones en virtud de ese derecho de adquisición preferente . Esto comporta un absoluto control de la propiedad (en posibles ampliaciones) y restringe la posibilidad de entrada de socios no deseados.

Características de las Sociedades de Responsabilidad Limitada: [Ref. 6]

La Sociedad Limitada es una sociedad mercantil con las siguientes características:

- Los socios están exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales.
- Tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto.
- Su denominación no podrá ser idéntica a la de otra sociedad existente, y con el nombre deberá figurar la indicación de "Sociedad de Responsabilidad limitada" o "Sociedad limitada", o sus abreviaturas "S.R.L." ó "S.L".
- El capital no podrá ser inferior a 3.000euros, se expresará siempre en esta moneda y desde su origen deberá estar totalmente desembolsado.

- En la sociedad el capital estará dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no se podrán incorporar a títulos negociables ni denominarse acciones.

- Las aportaciones podrán ser dinerarias o no dinerarias, que a diferencia de la sociedad anónima no requerirán la valoración de un experto independiente, pero respondiendo de la realidad de su valor el socio que ha realizado la aportación. En ningún caso pueden ser objeto de aportación no dineraria el trabajo o los servicios.

- La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil.

- Con la inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad adquirirá personalidad jurídica.

- Fijará su domicilio dentro del territorio español, en el lugar en que se halle el centro de su efectiva administración y dirección, o en el que radique su principal establecimiento o explotación.

- Serán españolas todas aquellas sociedades limitadas que tengan su domicilio en territorio español, cualquiera que sea el lugar en que se hubieran constituido.

Pasos a seguir para su constitución: [Ref. 7]

- Obtención del certificado negativo de denominación social en el Registro Mercantil Central, el cual prueba la no existencia de otra sociedad con la misma denominación.

- Constitución: Llevar dicho certificado negativo ante notario junto a cuenta bancaria con el 100% de capital fundacional y los estatutos de la sociedad en los que consten: nombre de la sociedad, domicilio, régimen, etc. Se procede a la escritura de constitución en la que se expresará:

    - La identidad de los socios.

    - La voluntad de constituir una S.L.

    - Las aportaciones de cada socio y la numeración de las participaciones asignadas.

    - los estatutos de la sociedad.

    - La determinación del modo en que se organice la administración junto con la identidad de las personas que se encarguen de dicha administración.

- Con la copia simple de la escritura se efectúa el pago el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados (1% del capital social).
- Petición en una administración tributaria el informe provisional fiscal.
- Con el impreso de AJD pagado y el informe fiscal, retirada de la copia original de las escrituras.
- Depósito las escrituras y el AJD en el Registro Mercantil.
- Dada de alta y se pago el Impuesto de Apertura de establecimiento en el ayuntamiento.
- Recogida de la copia original de la escritura en el registro Mercantil y el CIF definitivo por la administración tributaria.

10.2. Legislación aplicable

- Ley 2/1995, de 23 de Marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Ley 19/1989, de 25 de Julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directivas de la CEE en materia de sociedades.

11. Estudio del impacto medioambiental

11.1. Efectos positivos

La realización de un mantenimiento preventivo en cualquier tipo de instalación tiene efectos positivos a nivel medioambiental ya que su correcto funcionamiento determina un ahorro claro de recursos de todo tipo. En el ámbito de la actividad de la empresa se pueden mencionar los campos en los que se producirá un beneficio:

- El correcto funcionamiento de la maquinaria e instalaciones domésticas disminuye el gasto energético.
- En el caso de instalaciones de gas, evita emisiones nocivas a la atmósfera.
- Respecto a motores de embarcaciones, evita vertidos contaminantes en el agua y produce ahorro en combustible.
- En las piscinas, disminuye el gasto en agua.
- En general, se produce un ahorro global tanto en piezas que pueden no cambiarse si se las arregla a tiempo como en aparatos que alargan su vida útil.

El mantenimiento preventivo también evita o reduce considerablemente las reparaciones u obras a gran escala que son un agente contaminante importante.

11.2. Efectos negativos

El desarrollo de la actividad empresarial no va a producir un efecto contaminante significativo. Se ha de establecer, sin embargo, un plan de tratamiento de los residuos o materiales de deshecho que se van a generar, para ello se contratará a distintas empresas que existen en Menorca [Ref. 8].

La empresa Tall.Mestral, con sede en Mahón se encarga de gestionar: cartuchos toner y cintas de impresión, pilas, residuos de tintas y material informático.

La empresa Francisco Mesquida, con sede en Ciudadela gestiona: envases contaminados, pinturas y barnices, aceites minerales y vegetales.

La empresa Mac Insular S.L. con sede en Ciudadela gestiona: aparatos eléctricos y electrónicos y residuos de construcción y demolición.

Respecto a los residuos derivados del mantenimiento de embarcaciones, se hace cargo la empresa subcontratada.

Los residuos de poda se llevarán para su posterior gestión al parque de tratamiento de residuos sólidos urbanos de Es Milà, situado en Mahón, que cuenta con planta de compostaje que forma parte del Consorcio para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (ayuntamientos de Menorca y Consejo Insular de Menorca) [Ref.9]

Conclusiones

Una vez analizado el plan de empresa se llega a las siguientes conclusiones:

Desde un punto de vista operativo la creación de esta empresa es factible como queda reflejado en el apartado 4 y presenta una serie de innovaciones esenciales que le permiten ocupar un segmento de mercado importante. Además los clientes potenciales de dicho segmento se encuentran en su mayoría descontentos con el servicio actual.

En base al análisis de las empresas o servicios ya existentes relacionados con este sector y su funcionamiento, se concluye que es necesario crear una empresa que ofrezca un mantenimiento integral de viviendas, jardines, piscinas y embarcaciones.

Por otro lado existe dentro del sector turístico de Menorca, y así lo demuestra el análisis del punto 5, un mercado potencial suficientemente amplio para la creación de una empresa con los servicios ideados.

La oferta actual no consta con los servicios e infraestructuras asociados necesarios dentro de la isla para la correcta gestión del mantenimiento de las propiedades y menos aún para un posible desarrollo y mejora del mismo. Se da por lo tanto una situación en que la demanda es mucho mayor a la oferta, lo cual genera una oportunidad de negocio.

La creación de esta empresa es totalmente viable a todos los niveles estudiados y supone una gran perspectiva de negocio empresarial desde un punto de vista económico.

Bibliografía

Referencias bibliográficas

[1] http://www.pymemenorca.org/

[2] http://www.obsam.org

[3] http://www.cime.es/

[4] http://www.caib.es

[5] http://empleo.mtas.es/empleo/convenios

[6] http://www.emprender-en-aragon.es

[7] http://www.aeat.es

[8] http://pia.caib.es/user/index.ct.html

[9] http://www.cime.es/ca/ccea.htm

Bibliografía complementaria

[1] GOVERN BALEAR. *El desenvolupament turístic a la Mediterrànea durant el S. XX*. XII Jornades d´Estudis Històrics Locals. Palma (14-26 Diciembre 1994)

[2] SASTRE, A. *Mercat turístic balear*. Institut d´Estudis Balearícs, Palma: 1995

[3] VIDAL, J.M. *Menorca, reserva de la biosfera*. Consell Insular de Menorca, Institut Menorquí d´Estudis, Obra Social i Cultural *Sa nostra.*

[4] LOPEZ-PINTO RUIZ, B. *Apuntes de Dirección Comercial*, Barcelona: ETSEIB, 2004.

[5] LOPEZ-PINTO RUIZ, B. *La esencia del marketing*, Barcelona: Ediciones UPC, 2001.

[6] BERTRAN, J. E*l pla Financer*. Kefem Comunicació, S.L. 1999.

[7] BUENO CAMPOS, E. *Curso básico de economía de la empresa*. Pirámide S.A. 1994.

[8] UNIVERSITAT POLITÉCNICA DE CATALUNYA. ETSEIB. *Administració d'empreses. Transparències.* Centre de Publicacions d'Abast.

[9] http://www.lasasesorias.com/es/publica/crearempresa/index.html#telematica

[10] http://www.creaciondempresas.com/sociedades/tramites/slysa.shtm

[11] http://dewey.uab.es/pmarques/pdigital/webs/pizeconorg2.htm

[12] http://www.ine.es

[13] http://www.iet.tourspain.es/paginas/home.aspx?idioma=es-ES

[14] http://www.finestraturistica.org/index.cfm

[15] http://www.e-menorca.org

[16] http://www.copca.com

[17] http://servicios.ipyme.org/planempresa

[18] http://www.crear-empresas.com/formajuridicadeconstitucion.htm

[19] http://www.autoocupacio.org/Esp/planemp/pla.htm

[20] http://www.autoocupacio.org/raons1.htm

ANEXOS

A. Primer método de cálculo

Para realizar el apartado 5.6 de la memoria, que se dedica a la identificación real del mercado se ha de establecer una estimación del número de segundas residencias pertenecientes a extranjeros o españoles no residentes en la isla y que solamente las utilizan en verano, pues éstas determinan la clientela potencial de la empresa. Dichos cálculos son los que a continuación se especifican y tienen como resultado la tabla de la figura 5.6.1.

	PHD	POT	PNOT+PRES
Enero	60725,38	114,07	60611,30
Febrero	62378,13	1344,16	61033,97
Marzo	65122,38	1981,58	63140,80
Abril	67403,66	2178,66	65225
Mayo	97914,03	27577,42	70336,6
Junio	118943,86	37075,68	81868,17
Julio	136318,29	41697,85	94620,43
Agosto	156805,83	46910,08	109895,75
Septiembre	108113,3	37424,31	70688,98
Octubre	73762,22	19261,41	54500,81
Noviembre	49608,13	1572,02	48036,1
Diciembre	46460,61	164,03	46296,57

Fig. 5.6.1 Tabla para el cálculo de número de segundas residencias pertenecientes a extranjeros o españoles no residentes en la isla

Fuente: OBSAM y Conselleria de Turismo del Govern Illes Balears.

En esta tabla, se encuentra por un lado la columna PHD que corresponde a los datos para todos los meses del año 2005 de la magnitud Población Humana Diaria calculada por el organismo OBSAM (Observatorio Sociológico y Ambiental de Menorca). [Ref. 2]

Por otro lado los datos de la columna denominada POT (Población residente en la Oferta Turística oficial), provienen de la Conselleria de Turismo del Govern Illes Balears, [Ref. 4] también para el año 2005.

Esta magnitud se calcula teniendo en cuenta el número de plazas total, el porcentaje de planta abierta que refleja en cada mes aquellas plazas de las totales que están disponibles y la tasa de ocupación de dichas plazas.

2005	% PLANTA ABIERTA	% TASA OCUP	% PLAZAS	PLAZAS(%*49172)
ENERO	0,008	0,29	0,00232	114,08
FEBRERO	0,068	0,402	0,027336	1344,17
MARZO	0,057	0,707	0,040299	1981,58
ABRIL	0,081	0,547	0,044307	2178,66
MAYO	0,941	0,596	0,560836	27577,43
JUNIO	1	0,754	0,754	37075,69
JULIO	1	0,848	0,848	41697,86
AGOSTO	1	0,954	0,954	46910,09
SEPTIEMBRE	0,935	0,814	0,76109	37424,32
OCTUBRE	0,785	0,499	0,391715	19261,41
NOVIEMBRE	0,046	0,695	0,03197	1572,03
DICIEMBRE	0,008	0,417	0,003336	164,04

Fig. A.1 Tabla para el cálculo de número personas residentes en plazas oficiales

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern Illes Balears.

	Nº PLAZAS
APARTAMENTO TURÍSTICO	21017
HOTEL RURAL	109
HOTEL	13894
HOTEL RURAL	331
HOTEL APARTAMENTO	8962
HOTEL RESIDENCIA	592
AGROTURISMO	101
TURISMO DE INTERIOR	32
CAMPING TURÍSTICO	1039
CIUDAD DE VACACIONES	816
RESIDENCIA APARTAMENTO	1684
HOSTAL	506
CASA DE HUÉSPEDES	67
FONDA	22
TOTAL PLAZAS	49172

Fig. A.2 Capacidad de alojamiento de la oferta turística oficial

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears.

Para calcular dichas magnitudes se utilizan los cálculos que a continuación se explican y que se pueden observar en las siguientes tablas.

De la anterior figura A.2 se obtiene el número de plazas total que corresponde con la última columna de la tabla A.1.

En la siguiente figura A.3 se calcula la tasa de ocupación de establecimientos oficiales que va a corresponder con la tercera columna de la tabla A.1

	2001	2002	2003	2004	2005
ENERO	59,1	57,9	35,8	44,9	29
FEBRERO	61,7	59,7	30,3	58,4	40,2
MARZO	77,1	72,1	45,9	68,2	70,7
ABRIL	41,2	64	64	42,1	54,7
MAYO	77,5	60,5	59,8	61,5	59,6
JUNIO	90,6	85,1	87,6	84,4	75,4
JULIO	89,8	89,6	91,1	90,4	84,8
AGOSTO	97,3	91,8	94	95	95,4
SEPTIEMBRE	91,3	83,6	78,3	77,4	81,4
OCTUBRE	61,9	54,7	47,8	56,9	49,9
NOVIEMBRE	52,7	46,2	41,1	36,4	69,5
DICIEMBRE	56,9	43,4	36	35	41,7
MEDIA ANUAL DE EST. ABIERTOS (%)	71,43	67,38	59,31	62,55	62,69

Fig. A.3 Tasa de ocupación de establecimientos oficiales.

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears.

Finalmente, la segunda columna de la tabla A.1 llamada planta abierta, se obtiene directamente dividiendo entre cien todos los datos mensuales para el año 2005 de la siguiente tabla A.4

La cuarta columna de la tabla A.1, llamada tanto por ciento de plazas, se obtiene multiplicando el tanto por ciento de planta abierta por el tanto por ciento de tasa de ocupación, es decir, la segunda y tercera columnas de la misma tabla. Así se obtiene el porcentaje real de plazas oficiales ocupadas. Multiplicando estos porcentajes por el número de plazas oficiales, se llega al número real de plazas oficiales ocupadas cada mes.

Todos estos datos se han obtenido de la Conselleria de Turismo de las Illes Balears, con los datos correspondientes a la isla de Menorca.

PLANTA ABIERTA (%)	2001	2002	2003	2004	2005
ENERO	2,7	3,2	2,5	3,1	0,8
FEBRERO	4,7	4,3	1,2	3,7	6,8
MARZO	5	6,9	2,4	3,1	5,7
ABRIL	19,2	18	2,5	9,4	8,1
MAYO	98	99,5	98,9	96,5	94,1
JUNIO	99,8	99,7	100	96,8	100
JULIO	100	100	100	100	100
AGOSTO	100	100	100	100	100
SEPTIEMBRE	100	100	100	100	93,5
OCTUBRE	91,4	87,3	88,3	88	78,5
NOVIEMBRE	4,3	2,4	1,9	2,2	4,6
DICIEMBRE	3,7	1,7	1,7	1,2	0,8
MEDIA ANUAL DE EST. ABIERTOS (%)	52,4	51,92	49,95	50,33	49,41

Fig. A.4 Porcentaje de establecimientos abiertos

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears.

Una vez calculados los datos de la columna POT, para obtener la columna final de la tabla 5.6.1 se ha de restar a la población humana diaria la población residente en la oferta turística oficial.

B. Segundo método de cálculo

El segundo método para relizar el apartado 5.6 se basa en los datos del Plan Territorial Insular de Menorca, [Ref.3] en el que se establecen cuáles son las zonas turísticas de la isla de Menorca.

Estos datos se reflejan en la tabla de la pàgina 8, en ella quedan expresadas para los distintos municipios de la isla de Menorca las siguientes magnitudes:

- A:Total de plazas.
- B:Plazas reguladas.
- C:Alquiler turístico.
- D:Población de derecho (residente todo el año).
- E:Número de plazas potencial de población estacional.
- F:Tamaño medio de las viviendas.
- G:Número de plazas por vivienda.
- H:Número de viviendas unifamiliares de población potencial estacional.

En la figura B.1 se explica la equivalencia que la Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears considera en cuanto a superficie y plazas.

Superficie media	**Plazas equivalentes**
< 80 m^2	2
80-110 m^2	3
110-140 m^2	5
> 140 m^2	6

Fig. B.1 Tabla de equivalencias superficie/plazas

Fuente: Conselleria de Turismo del Govern de les Illes Balears.

		A	B	C	D	E	F	G	H
MAHÓN	ES CANUTELL	1756	908	254	105	489	210,9	6	81,50
	BINIDALI	354	72	0	34	248	304	6	41,33
CASTELL	SOL DEL ESTE	1056	367	290	324	75	103	3	25,00
SAN LUÍS	SA SIVINA DE BA	958	958	0	0	0	0	1	0,00
	PUNTA PRIMA	2942	1646	0	212	1084	226,3	6	180,67
	BINIANCOLLA	971	506	0	44	421	136,1	5	84,20
	BIBIBEQUERVELL	1902	541	0	163	1198	188,2	6	199,67
	BINISAFULLER	1409	365	0	69	975	331,2	6	162,50
	SON GANXO	699	39	0	99	561	133,2	5	112,20
	TORRET DE BAIX	133	0	0	0	133	343,4	6	22,17
	BINIBEQUERNOU	2836	243	355	254	1984	259,9	6	330,67
	BINISAFULLERPL.	899	101	0	124	674	223,5	6	112,33
	CAP D'EN FONT	588	0	0	111	477	281	6	79,50
	S'ALGAR	3604	1336	228	272	1768	133,6	5	353,60
	CALA ALCALFAR	1000	148	0	76	776	209	6	129,33
ALAIOR	CALA EN PORTER	4592	1547	65	522	2458	92,1	3	819,33
	SON BOU	1704	1704	0	11	-11	0	0	0,00
	TORRE SOLÍ	2331	1374	222	39	696	139,4	5	139,20
	SANT JAUME	2208	1206	0	78	924	262	6	154,00
MIGJORN	SANT TOMAS	3772	3232	0	42	498	523,3	6	83,00
MERCADAL	SON PARC	3806	1862	1218	202	524	288,1	6	87,33
	ARENAL	4390	2916	1150	93	231	117,3	5	46,20
	PUNTA GROSSA	834	216	0	33	585	246,3	6	97,50
	PUNTA GROSSA II	142	40	0	0	102	200	6	17,00
	PORT D'ADDAIA	2313	0	267	139	1907	200,9	6	317,83
	COVES NOVES I	1964	408	1310	59	187	263,6	6	31,17
	COVES NOVES II	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	NA MACARET	1050	0	0	54	996	138,6	5	199,20
	PLAT. FORNELLS	4703	1093	3490	104	16	225,4	6	2,67
	SES SALINES	353	101	0	48	204	230,1	6	34,00
FERRERIAS	SANTA GALDANA	1424	728	24	109	563	279,1	6	93,83
CIUDADELA	SERPENTONA	2661	2211	0	57	393	529	6	65,50
	SON XORIGUER	3525	3339	0	54	132	284,7	6	22,00
	CALA EN BOSCH	4733	3995	258	88	392	142,6	6	65,33
	CAP D'ARTRUTX	3904	724	0	186	2994	121,2	5	598,80
	CALA BLANCA	5928	1692	1098	533	2605	188,6	6	434,17
	SANTANDRIA	459	101	159	174	25	157,2	6	4,17
	SA CALETA	2086	1402	0	173	511	426,4	6	85,17
	SON CARRIO	2285	623	228	274	1160	171,1	6	193,33
	SON CABRISES	234	0	0	34	200	502	6	33,33
	CALA'N BLANES	1866	1414	140	206	106	418,1	6	17,67
	TORRE DEL RAM	4681	3403	0	513	765	166,2	6	127,50
	CALES PIQUES	3875	2165	0	605	1105	305	6	184,17
	CALA MORELL	1699	265	936	65	433	577,7	6	72,17
	TOTAL	94629	44991	11692	6382	31564		TOTAL	5940,23

C. Precios de la competencia

Para realizar el plan de marketing del apartado 6 es importante conocer los precios de las empresas similares a la ideada así como los de los precios actuales en el mercado de servicios por separado que se van a ofrecer.

EMPRESAS SIMILARES:

Sa Caseta de Menorca.

Los precios de los servicios ofertados por la empresa Sa Caseta de Menorca son los siguientes:

SERVICIO		PRECIO (euros/año)	DESCUENTO
Mantenimiento anual	1 Dormitorio	336	
	2 Dormitorios	371	
	3 Dormitorios	406	
Mantenimiento mensual	1 Dormitorio	23	
	2 Dormitorios	27	
	3 Dormitorios	30	
Apertura de propiedad	1 Dormitorio	110	10%
	2 Dormitorios	130	
	3 Dormitorios	158	
Cierre fin de temporada	1 Dormitorio	82	10%
	2 Dormitorios	90	
	3 Dormitorios	98	
Invernaje	1 Dormitorio	87	
	2 Dormitorios	87	
	3 Dormitorios	87	
Limpieza entre estancias	1 Dormitorio	51	10%
	2 Dormitorios	59	
	3 Dormitorios	67	
Limpieza de media estancia	1 Dormitorio	26	10%
	2 Dormitorios	30	
	3 Dormitorios	34	

Fig. C.1 Precio servicios ofertados por Sa Caseta de Menorca (iva incluido).

Fuente: Sa Caseta de Menorca

Dicha empresa también ofrece de opcionalmente, además de antes mencionados, una serie de servicios que se dan por separado y se pueden contratar individualmente de los generales que consisten en lo siguiente:

	PRECIO	
Limpieza a petición	14 €/h	10%
Lavado de ropa	10 €/juego	
Alquiler juego de ropa	14 €/juego	
Inventariado y almacenaje	87 por propiedad y año	10%
Servicio técnico	22 €/h	10% (2)
Compras	10% sobre factura	
Salida emergencia	29 por salida	
Alquiler de cuna	6 €/dia	
Alquiler de ventilador	2 €/dia	
Alquiler de tumbona	5 €/dia	
Alquiler de televisión	7 €/dia	
Reposición botella gas	16 €/botella	
Alquiler de coche	Ver tarifa en web	

Fig. C.1 Precio servicios ofertados por Sa Caseta de Menorca (iva incluido).

Fuente: Sa Caseta de Menorca

Hay que recordar que en esta empresa, el servicio de mantenimiento y limpieza es un complemento a la actividad principal que es la de alquiler de viviendas, y no se da de forma independiente.

Menorca Home Care.

Los precios de la empresa Menorca Home Care para una vivienda de cuatro habitaciones y tres baños, que se ha escogido como referencia son los siguientes:

Todos los datos se encuentran en inglés ya que hay que recordar que esta empresa situada en San Luís está principalmente focalizada hacia una clientela extranjera.

1.ANNUAL PROPERTY MANAGEMENT CONTRACT

CHARGE: 525.00 euros (+16% IVA) per annum.

2.PRE-SEASON MAINTENANCE ASSESSMENT

CHARGE: 21.00 euros per hour or part thereof, plus any items and materials at cost.

3.FULL SPRING CLEANING AND PREPARATION OF PROPERTY FORTHE SEASON

CHARGE: **320.00** euros. If high pressure jet washing with an industrial machine is required, this will be carried out at an additional hourly charge of **21.00** euros per hour

4. ARRIVAL OF CLIENT/PAYING GUESTS

CHARGE: **148.00** euros.

5. DEPARTURE PROPERTY CHECK, LINENS COLLECTION AND PROPERTY CLOSURE

CHARGE: **21.00** euros per hour, or part thereof (including travelling time).

7. "WINTERISATION" AND PREPARATION OF PROPERTY FOR END OF SEASON CLOSURE

CHARGE: 235.00 euros.

8. WINTER MAINTENANCE CLEANING

CHARGE: 104.00 euros per service clean.

9. GAS BOTTLE REPLACEMENT

COST: Prevailing Repsol charge PLUS 12.00 euros delivery and connection of new bottle, and removal of empty bottle for replacement with full spare bottle.

10. EMERGENCY CALL-OUT SERVICE

CHARGE:**26.50** euro's for call-out (including 1st hour, travel time and labour), plus **21.00** euros for each subsequent hour or part thereof. After 8.00 pm and on Sundays, the charge is **29.75** euros for call-out (including first hour, travel time and labour) then **24.00** euros for each subsequent hour or part thereof.

11. GARDENING SERVICES

CHARGE: **15.50** euros per hour.

12. SWIMMING POOL SERVICING AND MAINTENANCE

CHARGE: Annual service contract charge dependant on size/type of pool. Indicative price for a standard 8m x 4m pool **970.00** euro's + IVA per annum.

13. CAR RENTAL

CHARGE: No direct charge, share commision discount **50%** to MHC, **50%** rebated to client. (Typical gross commission-discount is 15% - 20% of list hire charges, which are obtainable in return for minimum volume within a seasonal contract). Therefore, minimum 7.5% MHC and 7.5% rebated to client. Clients can benefit from the pooled volume discounts MHC can negotiate on behalf of all our clients.

SERVICIOS POR SEPARADO:

Medias orientativas de precios para la isla de diferentes servicios. Hay que tener en cuenta sin embargo que en los meses de verano estos precios suelen subir un 10 %.

	Precios
Carpintero	23 €/h
Fontanero	22,4 €/h
Electricista	20-25 €/h
Pintor	20 €/h
Jardinero	16 €/h
Limpieza	14 €/h
Técnico gas	25 €/h (1)
Electrodomésticos	20 €/h
Piscina	20 €/h (2)
Albañil	21 €/h

Fig.C.3 Precios por hora de los servicios de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia.

(1) 10 € por traer la bombona a domicilio y 40 € por la revisión obligatoria cada 5 años.

(2) Por el mantenimiento anual de una piscina de 10x5 m se cobra una cuota de 1500 €.

Precio de mantenimiento anual para embarcación de 4m: 1000€.

Precio de mantenimiento anual para embarcación de 6m: 3000€.

Precio de mantenimiento anual para embarcación de 10m: 5000€.

D. Artículos de prensa

Menorca acumula ya 5.167 viviendas deshabitadas.

El problema es más grave en Es Castell, donde uno de cada cuatro edificios censados está deshabitado.

Asimismo, 14 de cada cien menorquines son propietarios de alguna de las 11.722 segundas residencias disponibles, en general un chalet en el que únicamente se alojan durante los meses de la temporada estival. El porcentaje mayor se detecta en Alaior, donde uno de cada cinco residentes tiene su propio chalet.

El 17'78% de los habitantes de Maó también poseen una segunda residencia, al igual que el 15'94% de quienes viven en Es Mercadal, el 14'22% de los residentes en Sant Lluís y el 11'38% de los de Ciutadella.

Cada familia menorquina lleva residiendo en la misma casa una media de 15 años, un periodo de estancia que es mayor en Es Migjorn Gran y menor en la localidad de Es Castell. La antigüedad media de los edificios menorquines es de 36'81 años, y de 39'79 en el caso de las viviendas vacías.

No obstante, se producen algunas situaciones curiosas, como que las primeras y segundas residencias de Alaior, Ferreries y Sant Lluís sean más antiguas que las propias casas deshabitadas de estos mismos municipios. En Es Migjorn Gran las viviendas vacías datan de 84 años atrás y en Maó también sobrepasan el medio siglo de vida.

Fuente:hultimahora.es

Confirmado: Menorca pierde cada invierno la mitad de su población censada.

Es un fenómeno consolidado. Los menorquines tendrán que empezar a tomar conciencia de que en la isla sólo pasa el invierno la mitad de la gente censada. Según los datos del Observatorio Sociológico Ambiental de Menorca (OBSAM), en 2005 había 86.697 personas empadronadas, pero sólo 44.913 lidiaban con el duro mes de diciembre.

La cifra representa un mínimo histórico si se tiene en cuenta que el observatorio dispone de un registro ininterrumpido desde 1996. “Es un fenómeno estructural. El último año fue excepcional pero lo cierto es que es una tendencia que va a ir creciendo”, explicó ayer Sergi Marí, presidente de OBSAM.

A su juicio, los principales motivos que provocan este brusco descenso de la población en invierno siguen siendo los mismos que en años anteriores. Los veraneantes se empadronan para disfrutar del descuento de residente, la temporada laboral está centrada en verano y la juventud se ve obligada a salir para estudiar.

En diciembre de 2005, no obstante, el descenso da 44.913 fue más acusado si se considera, por ejemplo, que en el mismo mes del 2000 la población real era de 68.865 personas.

La hipótesis del OBAM es que las vacaciones anuales de la población permanente son un indicador directamente relacionado con el fenómeno de la inmigración. De hecho, su periodo de eclosión mayor, según los datos del Instituto Balear de Estadística, finalizó en 2002, año en que los inmigrantes representaban el 41% de la población menorquina.

Si al principio no tenían papeles, el proceso de regularización y el empadronamiento han contribuido notablemente a aumentar el censo poblacional de Menorca. ”Pero ya con papeles, y debido a la estacionalidad, creemos que muchos inmigrantes aprovechan el invierno para visitar sus países”, explicó Marí.

El turismo, por otra parte, juega un papel importante en la estacionalidad poblacional. La Presión Humana, un índice ideado por el OBSAM para calcular la población real que existe sobre la isla, desvela que en agosto de 2005, Menorca soportaba el peso de un total de 168.343 personas; casi cuatro veces más que la población que soporta en los peores meses del año.

El OBSAM ha constatado “claramente” que la diferencia entre mínimos y máximos va en aumento.

Fuente: El Mundo/ El Día de Baleares.

F. Plan financiero

Tabla de gastos para los primeros 5 años.

Conceptos	año 1	año2	año3	año4	año5
Materias primas	100	104	109	114	120
Costes gasolina	6.000	6.480	6.998	7.558	8.163
Mantenimiento Web	150	156	162	168	175
Agua+electricidad	200	208	216	224	233
ADSL+Teléfono+Fax	150	156	162	168	175
Amortización inmovilizado	3.310	3.310	3.310	3.310	3.310
Salarios	146.400	152.110	158.042	164.206	170.610
Alquiler Local	600	623	648	673	699
Publicidad	1.690	1.756	1.824	1.896	1.969
Material oficina	100	104	108	112	117
Material informático	80	83	86	90	93
Limpieza oficina	300	312	324	336	350
Asesor laboral y fiscal	350	364	378	393	408
Seguro Local	1.500	1.559	1.619	1.682	1.748
Gestión residuos	150	156	162	168	175
Empresa subcontratada	1.600	1.662	1.727	1.795	1.865
Seguro furgoneta	400	416	432	449	466
Seguro de responsabilidad civil	1.000	1.039	1.080	1.122	1.165
Amortización establecimiento	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525

Balance de situación para los tres primeros años.

ACTIVO	2007	2008	2009
Inmovilizado			
Gastos de Constitución	3.700	2.775	1.850
Gastos de 1º Establecimiento	2.400	1.800	1.200
Inmovilizado material			
Furgoneta	24.000	24.000	24.000
Ordenador	1.200	1.200	1.200
Fax	300	300	300
Mobiliario	3.000	3.000	3.000
Instalaciones y alarma	3.000	3.000	3.000
Maquinaria	1.600	1.600	1.600
Inmovilizado inmaterial			
Aplicaciones informáticas+web	4.600	4.600	4.600
Amortización acumulada	-3.310	-6.620	-9.930
Activo circulante			
Tesorería	13.277	31.803	74.384
TOTAL	53.767	67.458	105.204

PASIVO	2007	2008	2009
Fondos propios			
Capital social	3.000	3.000	3.000
Aportación voluntaria	9.000	9.000	9.000
Reservas	353	3.092	12.114
Pérdidas&Ganancias	1.413	12.366	48.457
Exigible			
Exigible a L.P.	40.000	40.000	32.632
Hacienda	0	0	0
TOTAL	53.767	67.458	105.204

Cuenta de Resultados para los 5 primeros años.

CUENTA DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) Ingresos de explotación	**265.530**	**325.650**	**423.345**	**550.349**	**715.453**
Subvenciones	**10.000**				
B)Gastos explotación (B1+B2+B3)	**269.735**	**301.508**	**349.218**	**411.419**	**493.111**
B1) Consumos de explotación					
Materias primas	5.300	6.754	9.210	12.559	17.127
Mantenimiento/Suministros	10.260	10.660	11.076	11.508	11.957
Subcontratación	84.800	108.056	145.951	197.136	266.272
Seguros Varios	2.900	3.013	3.131	3.253	3.380
Alquiler	7.200	7.481	7.773	8.076	8.391
Publicidad	1.690	1.756	1.824	1.896	1.969
Asesoría laboral y fiscal	350	364	378	393	408
Carburante	6.000	6.480	6.998	7.558	8.163
B2) Gastos de personal					
Salarios	146.400	152.110	158.042	164.206	170.610
B3) Gastos de amortización					
Amortización inmovilizado material	3.310	3.310	3.310	3.310	3.310
Amortización gastos establecimiento	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525
C) Resultado de explotación (BAII)	**5.795**	**24.142**	**74.127**	**138.930**	**222.342**
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	1.644	1.341	1.026
D) Resultado financiero	**0**	**0**	**-1.644**	**-1.341**	**-1.026**
E) Resultado actividades ordinarias	**5.795**	**24.142**	**72.483**	**137.589**	**221.316**
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	0
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0
F) Resultados extraordinarios	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
G) Beneficios antes impuestos(BAI)	**5.795**	**24.142**	**72.483**	**137.589**	**221.316**
H) Impuesto de sociedades	2.028	8.450	25.369	48.156	77.461
I) Impuesto actividades económicas	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Resultado del ejercicio (Bdi) (G-H-I)	**1.767**	**13.692**	**45.114**	**87.433**	**141.856**

La filas C, E y G se calculan de la siguiente forma:

C=A-B

E=C+D

G=E+F

A continuación se muestran los presupuestos de tesorería de los tres primeros años:

Año 2007	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	**0**	**16.806**	**14.987**	**14.018**	**14.548**	**11.336**	**10.812**	**11.118**	**11.594**	**11.850**	**12.280**	**12.736**
Cobros												
Ventas	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128	22.128
Préstamo	40.000											
Capital Social	12.000											
Subvenciones	10.000											
TOTAL COBROS	**84.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**	**22.128**
Pagos												
Compras	375	375	375	375	400	430	600	430	650	475	450	365
Sueldos y salarios	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200	12.200
Alquiler	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Subcontratación	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067	7.067
Publicidad					1.690							
Carburantes	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Asesoría		350										
Seguros	400		1.500			1.000						
Mantenimiento/Suministros	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855
Inversión Inmovilizado	37.700											
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos		2.000			2.028							
Devolución Créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos 1er establecimiento	4.625											
Gastos constitución	3.000											
TOTAL PAGOS	**67.322**	**23.947**	**23.097**	**21.597**	**25.340**	**22.652**	**21.822**	**21.652**	**21.872**	**21.697**	**21.672**	**21.587**
SALDO DEL MES	16.806	-1.819	-969	531	-3.212	-524	306	476	256	431	456	541
SALDO FINAL	**16.806**	**14.987**	**14.018**	**14.548**	**11.336**	**10.812**	**11.118**	**11.594**	**11.850**	**12.280**	**12.736**	**13.277**

Año 2008	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	**13.277**	**15.779**	**16.320**	**17.666**	**20.562**	**21.691**	**15.028**	**17.826**	**20.672**	**23.247**	**26.052**	**28.873**
Cobros												
Ventas	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138	27.138
Préstamo												
Capital Social												
Subvenciones												
TOTAL COBROS	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**	**27.138**
Pagos												
Compras	488	500	500	510	520	580	607	560	830	600	585	475
Sueldos y salarios	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676	12.676
Alquiler	623	623	623	623	623	623	623	623	623	623	623	623
Subcontratación	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005	9.005
Publicidad					1.756							
Carburantes	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540
Asesoría		364										
Seguros	416		1.559			1.038						
Mantenimiento/Suministros	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888
Amortización Establec.												
Inversión Inmovilizado												
Gastos financieros												
Impuestos		2.000				8.450						
Devolución Créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	**24.636**	**26.596**	**25.791**	**24.242**	**26.008**	**33.800**	**24.339**	**24.292**	**24.562**	**24.332**	**24.317**	**24.207**
SALDO DEL MES	2.502	541	1.346	2.895	1.129	-6.663	2.798	2.845	2.575	2.805	2.820	2.931
SALDO FINAL	**15.779**	**16.320**	**17.666**	**20.562**	**21.691**	**15.028**	**17.826**	**20.672**	**23.247**	**26.052**	**28.873**	**31.803**

Año 2009	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	**31.803**	**38.476**	**43.185**	**41.285**	**46.733**	**52.001**	**32.527**	**39.463**	**46.555**	**53.348**	**60.294**	**67.261**
Cobros												
Ventas	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279	35.279
Préstamo												
Capital Social												
Subvenciones												
TOTAL COBROS	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**	**35.279**
Pagos												
Compras	687	705	704	700	700	818	856	700	1.000	846	825	669
Sueldos y salarios	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170	13.170
Alquiler	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648
Subcontratación	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163	12.163
Publicidad					1.824							
Carburantes	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583
Asesoría		378										
Seguros	432		1.619			1.080						
Mantenimiento/Suministros	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923	923
Amortización Establec.												
Inversión Inmovilizado												
Gastos financieros				1.644								
Impuestos		2.000				25.369						
Devolución Créditos	0	0	7.369	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	**28.606**	**30.570**	**37.179**	**29.831**	**30.011**	**54.753**	**28.343**	**28.187**	**28.487**	**28.333**	**28.312**	**28.156**
SALDO DEL MES	6.673	4.709	-1.900	5.448	5.268	-19.474	6.936	7.092	6.792	6.946	6.967	7.123
SALDO FINAL	**38.476**	**43.185**	**41.285**	**46.733**	**52.001**	**32.527**	**39.463**	**46.555**	**53.348**	**60.294**	**67.261**	**74.384**