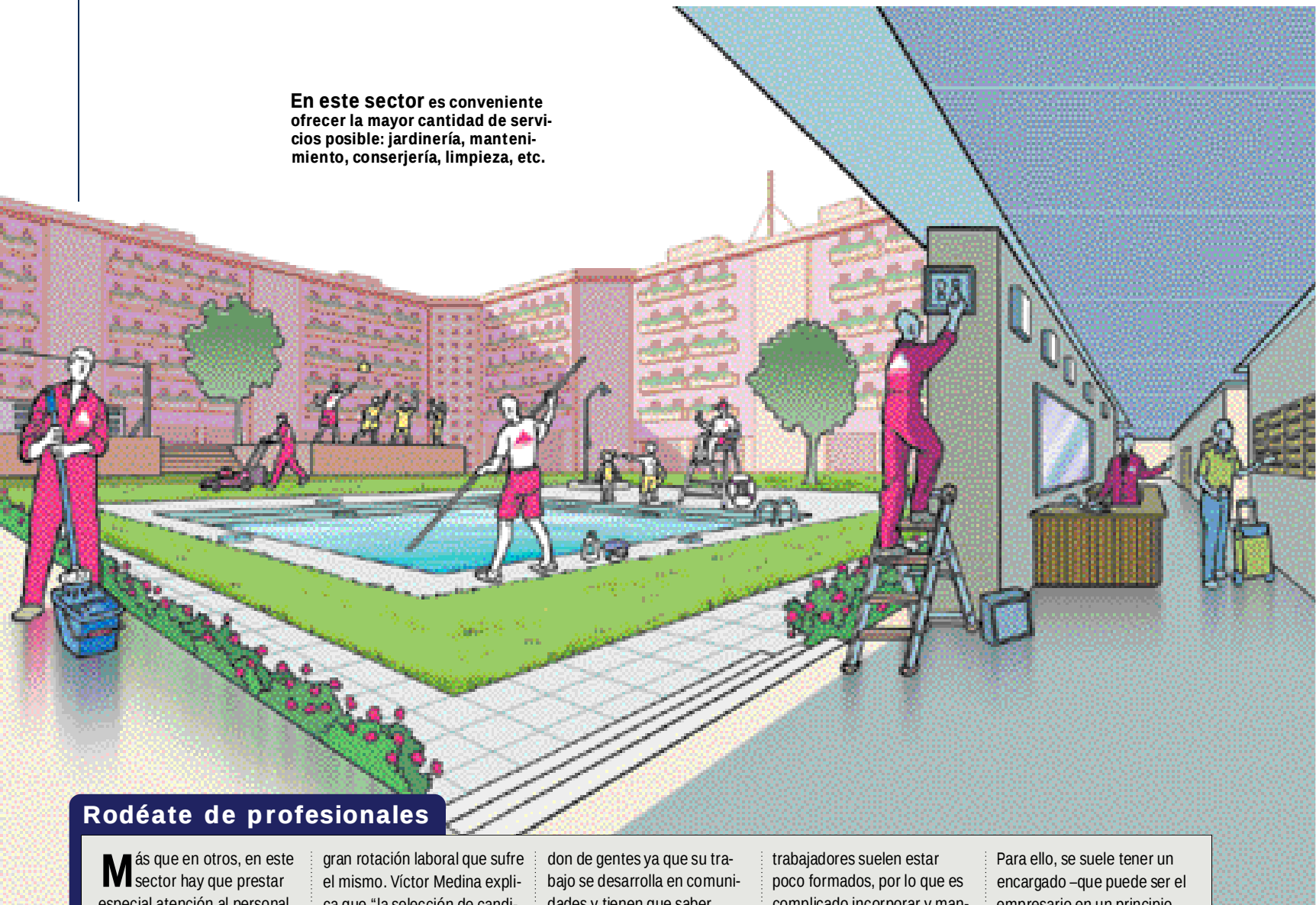


Proporcionar servicios a las comunidades

Aquí sí hay

En este sector es conveniente ofrecer la mayor cantidad de servicios posible: jardinería, mantenimiento, conserjería, limpieza, etc.



Rodéate de profesionales

Más que en otros, en este sector hay que prestar especial atención al personal contratado ya que es la imagen de la compañía de cara al cliente. La continuidad de la empresa depende en gran medida de la plantilla que incorpore, por lo que te ofrecemos algunas recomendaciones a la hora de seleccionar a tu personal:

Cualificación. La experiencia en el sector es una cualidad muy valorada dada la

gran rotación laboral que sufre el mismo. Víctor Medina explica que “la selección de candidatos se debe centrar en personas que conozcan el sector y tengan experiencia –controladores, conserjes, limpiadores y jardineros–. Además, deben poseer suficiente formación en temas como prevención y extinción de incendios, primeros auxilios, mantenimiento general de edificios, jardinería, etc. También es imprescindible que tengan

don de gentes ya que su trabajo se desarrolla en comunidades y tienen que saber atender a todos los vecinos que las integran”.

Selección. Hay que hacer una cuidadosa selección, contratación y seguimiento del personal. Para ello, los expertos recomiendan tener varios candidatos preseleccionados y contratarlos de inmediato tras la venta de algún servicio. Gema Ruiz aclara que “es un sector muy sacrificado y los

trabajadores suelen estar poco formados, por lo que es complicado incorporar y mantener en plantilla personal adecuado”. Por eso, no sólo hay que realizar un proceso de selección óptimo, sino que también hay que atender las necesidades de los trabajadores e incentivarles para que la empresa se consolide.

Supervisión. Otra de las claves de un negocio de este tipo es realizar un adecuado control del servicio prestado.

Para ello, se suele tener un encargado –que puede ser el empresario en un principio– que realice visitas sorpresa a las comunidades con el fin de revisar la calidad del servicio, además de comprobar periódicamente la satisfacción del cliente. Esta supervisión hay que reforzarla en las etapas vacacionales, cuando se dan los periodos de suplencias, ya que es frecuente que los trabajadores que realicen el servicio sean más inexpertos”.

de vecinos desde 15.000 euros quien viva

Amplios jardines, zonas comunes, piscinas... forman parte de un tipo de construcción cada vez más extendido que requiere el servicio de empresas que cubran sus necesidades. Asómate a un mercado en pleno cambio.

Inversión mínima necesaria

La aportación de capital necesaria para montar una empresa de servicios a las comunidades dependerá mucho de si te especializas en una actividad u ofreces atención global. Éstos son algunos desembolsos a los que hacer frente.

Gastos de primer establecimiento (gastos de constitución de la SL + trámites administrativos)	3.400 euros
Seguro responsabilidad civil (opcional)	900 euros
Alquiler del local (primer mes + dos meses de fianza)	1.500 euros
Reforma y mobiliario	7.200 euros
Uniformes, 'stock' de productos de limpieza...	2.000 euros
Total	15.000 euros

unido a que es un tipo de negocio que no necesita una gran inversión inicial, ha ayudado al crecimiento del sector.

Evolución del mercado

La situación del mercado laboral, la competencia y el incremento de la demanda son los factores que más han marcado la evolución de este negocio. Víctor Medina, consejero delegado de Serviespaña, S.L. (www.serviesp.es), comenta que “desde nuestra constitución en 1994, el sector ha ido creciendo a muy buen ritmo. Sin embargo, entonces encontrar personal cualificado no era un obstáculo para poder satisfacer de forma ➤

Los servicios más solicitados

Qué servicios vas a incluir en la oferta de tu empresa es una de las primeras decisiones que tendrás que afrontar. Víctor Medina comenta que “para comenzar la actividad, uno de los trabajos que goza de mayor demanda, y que quizá es el que menor inversión inicial requiere, es el servicio de controlador nocturno, o bien para que esté las 24 horas del día o durante los fines de semana y días festivos. Por

ello, este debe ser el servicio al que otorguemos mayor soporte publicitario”. No obstante, en muchas ocasiones, sobre todo en comunidades de reciente construcción, también se solicitan presupuestos para otros servicios complementarios como pueden ser el de conserjería, limpieza, mantenimiento o jardinería. Por tanto, conviene disponer de personal preseleccionado para poder ampliar la oferta

en cualquier momento. Si, por el contrario, el principal cliente objetivo son las comunidades antiguas o las empresas, lo normal es que te soliciten presupuestos para realizar los servicios que no les presta la compañía con la que tradicionalmente trabajan. Y es que por lo general este tipo de clientes ya tienen cubiertos la mayoría de servicios, por lo que resulta complicado aumentar el negocio en estas fincas.

Publicidad

El boca a oído es la publicidad más efectiva con la que cuentan este tipo de empresas. Sin embargo, hay otras formas publicitarias que te ayudarán a captar clientes:

Anuncios publicitarios y buzoneo. Es aconsejable insertar publicidad en guías de comunidades, revistas locales, buscadores de Internet... Además, conviene realizar folletos para el buzoneo.

Internet. Tener presencia en la Red es imprescindible, no sólo como medio publicitario, sino también porque se agiliza la solicitud y elaboración de presupuestos de los clientes. Rocio Cuesta comenta que a través de Internet se capta en torno a un 5% de la clientela.

Marketing directo. Debe enfocarse sobre todo a administradores de fincas para ofrecerles los servicios de la empresa, ya que, en la mayoría de los casos, son los que se encargan de presentar varios presupuestos de este tipo de servicios a sus clientes.

También hay que realizar visitas periódicas a las zonas de nueva construcción con el mismo fin. Víctor Medina explica que “es importante realizar publicidad directa en las fechas previas a la época de mayor demanda de servicios –periodos vacacionales y principio de año–, ya que la experiencia demuestra que es cuando mayor rentabilidad se obtiene a esta inversión”. En cuanto a la cantidad que debe destinarse a esta partida, Víctor Medina comenta que “al principio es imprescindible contar con varios soportes publicitarios e invertir unos 4.000 euros aproximadamente durante el primer año. Una vez que el negocio se haya consolidado, podremos ampliar la inversión. En mi opinión, es recomendable mantener siempre cierta presencia publicitaria, ya que es importante darse a conocer constantemente y refrescar la memoria a los que ya nos conocen. A partir de 12.000 euros anuales lo lograremos localmente”.

PLAN DE NEGOCIO

Perfil del negocio

En nuestro supuesto dos emprendedores montan una empresa que presta servicios a fincas urbanas, iniciando la actividad empresarial con un capital de 24.000 euros. Alquilan una oficina en un barrio periférico que también servirá como almacén. La recuperación de la inversión inicial se produce durante el tercer año de vida de la empresa.

Ventas

En nuestro supuesto, el emprendedor inicia la actividad comercial el año anterior de forma que en enero tiene un cliente y durante el primer año capta otras cinco comunidades. Empieza prestando servicios de limpieza y, en algunos inmuebles, de conserjería. Además, cada cuatro meses algunas fincas contratan una limpieza de garaje, además de pulir y abrillantar los suelos, lo

que supone un ingreso adicional. Inicialmente puede subcontratarse o realizarlo adquiriendo la maquinaria mediante *renting*. Víctor Medina comenta que “la facturación no es constante”. Cuesta añade que “a principios de año suele ser mayor por la celebración de las reuniones anuales de las comunidades. También suele haber un repunte en verano con las piscinas, la vigilancia...”.

Rentabilidad

El porcentaje de rentabilidad de un servicio se calcula restando a su facturación los costes que genera y dividiéndolo por esos costes. En este negocio, “el margen es mayor en el mantenimiento, pero genera menos volumen de facturación; mientras que la limpieza, conserjería... tienen una rentabilidad

menor pero abarcan hasta el 80% de la cuota de la comunidad”. Medina cree que “la situación actual obliga a ajustar los márgenes de beneficio para no quedar fuera del mercado, por lo que la rentabilidad inicial es discreta. El éxito está en lograr muchos clientes, aunque de cada uno se obtenga poco margen”.

El primer ejercicio en cifras

El primer ejercicio								en cifras						
Cantidades en euros														
CUENTA DE RESULTADOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Prestación servicios	3.030	4.210	3.690	3.690	4.550	3.690	3.690		4.550	6.450	8.500	9.680	12.530	68.260
Alquiler oficina	500	500	500	500	500	500	500		500	500	500	500	500	6.000
Trabajos contratados	0	944	0	0	688	0	0		688	0	0	944	1.424	4.688
Gastos de personal	3.269	3.269	3.590	3.590	3.590	3.590	3.590		3.590	5.559	7.074	7.074	9.043	56.830
Seguro responsabilidad civil	75	75	75	75	75	75	75		75	75	75	75	75	900
Otros gastos	600	600	600	450	450	450	500		500	500	600	600	700	6.550
Dotación para la amortización (7.200 euros)	46	46	46	46	46	46	46		46	46	46	46	46	554
RESULTADOS	-1.460	-1.224	-1.121	-971	-799	-971	-1.021		-849	-231	205	441	742	-7.262
PRESUPUESTO DE TESORERÍA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Tesorería	0	15.930	15.635	15.547	15.330	15.591	14.363		10.488	10.699	12.244	14.413	17.239	
COBROS														
Prestación servicios	3.515	4.884	4.280	4.280	5.278	4.280	4.280		5.278	7.482	9.860	11.229	14.535	79.182
Capital	24.000													24.000
TOTAL TESORERÍA	27.515	20.814	19.915	19.827	20.608	19.872	18.643		15.766	18.181	22.104	25.642	31.774	103.182
PAGOS														
Reforma y mobiliario	3.600						3.600							7.200
Stock	2.000													2.000
Fianzas constituidas	1.000													1.000
Alquiler oficina	500	500	500	500	500	500	500		500	500	500	500	500	6.000
Trabajos contratados	0	1.095	0	0	798	0	0		798	0	0	1.095	1.652	5.438
Gastos de personal	2.984	2.984	3.268	3.547	3.268	4.559	3.555		3.268	4.938	6.590	6.208	10.727	55.898
Seguro responsabilidad civil	900													900
Otros gastos	600	600	600	450	450	450	500		500	500	600	600	700	6.550
TOTAL PAGOS	11.584	5.179	4.368	4.497	5.016	5.509	8.155		5.066	5.938	7.690	8.403	13.579	84.986
SALDO TESORERÍA	15.930	15.635	15.547	15.330	15.591	14.363	10.488		10.699	12.244	14.413	17.239	18.196	18.196
BALANCE PREVISIONAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
ACTIVO														
Inmovilizado	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	
Amortización acumulada	-46	-92	-138	-185	-231	-277	-323		-369	-415	-462	-508	-554	
Stock	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
Hacienda, IVA soportado	0	151	151	151	261	261	261		371	371	371	522	750	
Fianzas constituidas	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
Caja y bancos	15.930	15.635	15.547	15.330	15.591	14.363	10.488		10.699	12.244	14.413	17.239	18.196	
Gastos anticipados	825	750	675	600	525	450	375		300	225	150	75	0	
TOTAL ACTIVO	26.909	26.643	26.434	26.096	26.346	24.997	21.001		21.201	22.625	24.673	27.529	28.592	
PASIVO														
Capital	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	
Proveedores	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600								
Resultado ejercicio	-1.460	-2.684	-3.806	-4.777	-5.576	-6.548	-7.569		-8.419	-8.649	-8.444	-8.004	-7.262	
Personal, SS y Hacienda	92	183	279	96	191	287	96		191	383	279	558	932	
Remun. pendientes de pago	193	386	612	838	1.064	0	226		452	883	1.470	2.058	0	
Hacienda, IVA repercutido	485	1.158	1.749	2.339	3.067	3.658	4.248		4.976	6.008	7.368	8.917	10.922	
TOTALPASIVO	26.909	26.643	26.434	26.096	26.346	24.997	21.001		21.201	22.625	24.673	27.529	28.592	

➤ adecuada toda la demanda existente. Con el paso de los años se ha hecho más difícil encontrar mano de obra preparada e incluso podría decirse que en la actualidad hay escasez de personal cualificado”. No hay que olvidar que uno de los pilares de este tipo de negocios es su plantilla, y que la mejor forma de mantenerse en el sector es tener personal profesional y cualificado. “El futuro del sector se dirige claramente hacia una mayor profesionalización de los servicios, para lo que es necesario contar con

personal de gran calidad profesional y humana”, asegura Medina. Respecto a la competencia, **Javier García** y **Gema López**, gerentes de Servicios a Comunidades Movi, S.L. (91 816 23 48), explican que “algunas empresas del sector hacen competencia desleal ya que bajan en exceso los precios de mercado”. Medina añade que “gran parte de las compañías que han surgido a la vista del próspero negocio, han aplicado estrategias empresariales erróneas al no respetar las remuneraciones salariales que el

convenio señala, consiguiendo con ello unos precios sin competencia a cambio de una plantilla y una calidad en sus servicios muy deficiente. Esto perjudica a todos ya que hay clientes que desconfían de las empresas del sector por malas experiencias anteriores”.

Análisis del mercado

“La demanda y la oferta van a seguir creciendo porque la forma de construcción ha variado; sin embargo, en un futuro sólo sobrevivirán aquellas empresas ➤

Alquiler de oficina

Como en la mayoría de los casos es el empresario quien debe visitar a los clientes, no es necesario disponer de un local a pie de calle para recibir a éstos. Pero sí resulta conveniente disponer de una pequeña oficina de entre 50 m² y 70 m² para realizar entrevistas

de trabajo, llevar las labores de gestión y administración y utilizarla como pequeño almacén para guardar uniformes y un pequeño *stock* de productos por si surge algún imprevisto. La cantidad destinada a esta partida no tiene por qué ser muy elevada ya que no es nece-

saria que la ubicación sea muy comercial. Javier García comenta que “se trata de una empresa localista, por lo que hay que escoger con mucho cuidado la zona donde queramos establecer ya que la mayoría de nuestros clientes se circunscribirán a ella”.

Los gastos de personal

Los gastos de personal son la partida más complicada de contabilizar debido a que estamos ante un tipo de empresa con mucha rotación laboral y distintos turnos a cubrir. En nuestro supuesto inician la actividad dos emprendedores, uno de ellos se centrará en las labores comerciales y el otro en la de recursos humanos (entrevistas de trabajo, supervisión...). En este tipo de negocios los gastos de personal son los más importantes en cuanto a volumen puesto que lo que

se está ofreciendo al cliente es, principalmente, mano de obra. Gema Ruiz comenta que “la partida de personal supone en torno al 70% del gasto total de la empresa”. En la contabilidad está reflejado el pago de los sueldos de los trabajadores y empresarios, así como las retenciones, la seguridad social a cargo de la empresa y la que es a cargo del trabajador. En la cuenta de Resultados aparecerán reflejados la parte proporcional de los sueldos y la seguridad social en el mes que les correspon-

da, con independencia de que se hayan hecho o no efectivos (principio de devengo). En el apartado de Tesorería se incluirán en el momento en el que se hagan efectivos (criterio de caja), mientras que en el Balance aparecerán en el pasivo ya que es una deuda no comercial de la empresa. Y en la cuenta Remuneraciones Pendientes de Pago se incluirá el importe proporcional devengado y no liquidado de las pagas extra que correspondan a los trabajadores.

Aportación de capital

Debido a que no es necesaria una gran infraestructura para montar una empresa de servicios a comunidades, el importe destinado a la reforma y al mobiliario tampoco va a ser muy elevado. En principio servirá con dos

puestos de trabajo completos (con sus correspondientes ordenadores y programas informáticos), además de una fotocopidora, un fax y una centralita telefónica. Por otro lado, también debemos tener en cuenta que

necesitaremos una furgoneta para el desplazamiento del personal y del material necesario a cada comunidad. En nuestro supuesto se incluye la adquisición de un vehículo de segunda mano para realizar esta tarea.

Cuadro de conceptos contables

La contabilidad pretende mostrar la imagen fiel de la situación financiera y patrimonial de la empresa. Por eso, todo lo anotado en ella debe basarse en nueve principios contables de obligado cumplimiento. Algunos de ellos son: **Principio de devengo.** Principio contable por el que los ingresos y los gastos se tienen que imputar al período en el que se generan y no en el momento en el que se hace efectivo el cobro o el pago. Así, por ejemplo, si en el mes

de mayo se paga por adelantado el alquiler del local de los tres meses siguientes, en Pérdidas y Ganancias se imputa el importe que corresponda en cada uno de los meses y no todo el importe en mayo. **Principio de prudencia.** Según este principio no se contabilizarán los ingresos hasta el momento en que se hagan efectivos, mientras que sí se reflejarán los posibles gastos, en la medida en que sean previsibles, a través de las provisiones. Por ejemplo, si

se ha prestado un servicio en junio que no se ha cobrado en dicho mes, el ingreso no se contabilizará hasta que se facture. Por otro lado, si se sabe que en abril se tiene que pagar el alquiler de la oficina pero al cerrar el mes no ha llegado la factura, el importe se debe reflejar en la contabilidad mediante una provisión. El principio de prudencia tiene prioridad sobre el resto de principios contables. **Principio de correlación de ingresos y gastos.** Este

principio contable está basado en que el resultado del ejercicio de un determinado período estará formado por los ingresos del mismo menos los gastos incurridos en ese intervalo para la obtención de dichos ingresos. Así, por ejemplo, si en agosto se factura un ingreso puntual por cambiar la puerta del garaje de una comunidad, en dicho mes también debe incluirse en la contabilidad el coste asociado (precio de la puerta, transporte de la misma, instalación, etc.).

Iniciar la actividad: especialización vs. diversidad

Qué servicios es aconsejable ofrecer al iniciar la actividad empresarial? Javier García y Gema López, gerentes de Servicios a Comunidades Movi, S.L. (91 816 23 48), recomiendan “empezar especializándose e ir incrementando la oferta según lo vaya solicitando el mercado”. Así actuaron en su empresa, que inició su andadura hace nueve años centrando la oferta en la limpieza de comunidades. Una vez asentados en el mercado, han incorporado otros servicios como jardinería y conserjería, que complementan su especialización. En el lado opuesto está el caso de Licusan, S.L. (www.licusan.com), empresa que ofrece desde sus orígenes una amplia gama de servicios a comunidades y empresas.

Su gerente, Rocío Cuesta, sostiene que la mejor opción es tener una gama de servicios lo más amplia posible, siempre y cuando se disponga de una red de proveedores de confianza para ejecutar aquellos para los que no se tenga la infraestructura suficiente. Rocío explica que “al diversificar la oferta y dar un servicio integral al cliente aseguramos un tratamiento de igual importancia en todos los servicios y compensamos su beneficio. Es decir, no descuidamos ninguno porque genere poco volumen de facturación”.

Ventajas de la especialización
Si decides iniciar la actividad especializándote disfrutarás de las siguientes ventajas:
● **Mayor conocimiento del sector.** Al abarcar una oferta

menor, el grado de especialización y conocimiento del mismo será mayor y, por tanto, te resultará más fácil supervisar la calidad y corrección del servicio prestado.
● **Menor inversión.** Al reducir la oferta disminuirá también la inversión inicial, tanto en los productos y maquinaria necesaria como en la formación del personal. Pero recuerda que cuantos más servicios prestes, antes recuperarás la inversión inicial ya que los servicios puntuales necesitan maquinaria más específica y costosa.



Arriba, Rocío Cuesta, gerente de Licusán. Abajo, Javier García y Gema López, responsables de Movi. Dos estrategias para un mismo negocio.

Ventajas de la diversificación

Si, por el contrario, optas desde un principio por incluir en tu oferta todos los servicios que pueda solicitarte el cliente, contarás con las siguientes ventajas:
Gestión integral de servicios. Aportarás un valor añadido de comodidad y funcionalidad al cliente al tener un solo interlocutor que se responsabilice de todos los ámbitos contratados.
Incremento de la cuota de mercado. Al aumentar la oferta también lo hace la cuota de mer-

cado y, por tanto, el volumen de facturación de la empresa.
Optimización de los recursos. Rocío Cuesta sostiene que con la diversificación “se generan economías de escala basadas en una metodología de trabajo que parte de la racionalización y optimización de los recursos y que permite acceder al mercado a precios muy competitivos”. Por ejemplo, esto ocurrirá cuando aprovechemos la logística creada para dar distintos servicios.

➤ que ofrezcan un valor añadido a su clientela”, comenta **Rocío Cuesta**, gerente de Licusan, S.L. (www.licusan.com).
Dentro del sector encontramos varios tipos de empresas que se han ido adaptando a las necesidades del mismo para poder mantenerse. Una de las formas de clasificarlas es por los servicios que ofrecen. Algunas están especializadas o

comienzan su actividad ofreciendo un único producto para posteriormente ampliar su oferta. Otro tipo presta desde sus inicios toda clase de servicios relacionados con el mantenimiento, supervisión y limpieza a cambio de una cuota fija mensual. Por último, hay compañías que incluyen toda clase de servicios que pueda solicitarles la clientela, subcon-

tratando aquellos para los que no están cualificados. Estas empresas están tan diversificadas que dan la posibilidad de contratar productos adicionales, como, por ejemplo, monitores de tiempo libre para los niños en épocas vacacionales.
Respecto al ámbito geográfico de este negocio, en general, y por lo menos al principio, suelen ser localistas. Sin embargo, Medina comenta que “si nos limitamos a las zonas de influencia cercanas al local, el negocio no podrá consolidarlo. Se debe prestar servicio allá donde sea demandado, pero sin exceder los límites de la rentabilidad”.

Celia García

Emprendedores ‘on line’

En nuestra página web **www.emprendedores.es** puedes descargar los planes de negocio publicados hasta la fecha: agencia inmobiliaria, restaurante, agencia de viajes, academia de idiomas,

agencia de traducción, casa rural, agencia de publicidad, gimnasio, tienda ‘delicatessen’, empresa de ‘software’, tienda de moda, video-club, turismo activo, org. de eventos, peluquería, herbolario, bar de

copas, autoescuela, consultora de Internet, guardería, tienda de vinos, administradora de fincas, panadería, parafarmacia, bufete legal, empresa de reformas, tienda de animales y tienda de fotos.

Ilustración: David Villanueva. Fotos: Daniel Sánchez.