

s o c i e d a d p ú b l i c a

PROMESA
promoción económica de melilla

**Análisis, estudio y propuesta sobre la
identificación de nuevos nichos de
mercado y nuevas oportunidades de
negocio en la Ciudad Autónoma de Melilla**

Resumen ejecutivo



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y ANÁLISIS DAFO	4
3. POTENCIALES OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	6
4. ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	13
Instalaciones autoconsumo solar	13
Telemedicina.....	14
Viviendas comunitarias.....	17
Electrolinera	18
Sala de cine.....	20
Empresa de turismo activo	21
5. RECOMENDACIONES SOBRE ESTRATEGIA PARA NUEVOS NICHOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	24
Recomendaciones generales	24
Recomendaciones específicas	26

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias, demográficas, socioeconómicas, tecnológicas están cambiando radicalmente las necesidades y hábitos de los consumidores. Los nuevos canales de comunicación y comercialización están modificando a pasos agigantados las relaciones tradicionales entre oferta y demanda. Frente a ello, las pymes son especialmente sensibles y vulnerables a estos importantes cambios en el entorno, con unos mercados cada vez más dinámicos y globalizados, pero en los que aparecen a diario nuevos retos y nuevas oportunidades de negocio.

Por todo ello, desde Proyecto Melilla, SAU, dadas las peculiaridades sociales de la ciudad, sus hábitos, las necesidades a satisfacer, su situación geográfica, coyuntura económica, régimen fiscal especial, etc. se estima necesario la realización de un estudio práctico que contemple los posibles nichos de mercados y oportunidades de negocio, así como la posible incidencia de estos en el empleo y el autoempleo.

El trabajo realizado consta de los siguientes documentos:

- Diagnóstico económico y análisis DAFO.
- Identificación de nuevos nichos y oportunidades de negocio propuestos.
- Análisis de viabilidad de oportunidades de negocio priorizadas.
- Recomendaciones sobre estrategia para nuevos nichos y oportunidades de negocio.

DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y ANÁLISIS DAFO

Debilidades	Fortalezas
<p>Rentas muy dependientes de la actividad pública. Actividad económica concentrada en pocas ramas. Tamaño de empresas muy reducido. Muy elevado desempleo. Turismo escasamente desarrollado. Descenso acusado en el tráfico portuario. Ubicación periférica.</p>	<p>PIB en crecimiento. Cobertura completa en banda ancha. Población en crecimiento. Edad población relativamente baja. Clima benigno y soleado. Elevado número de horas de sol.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Ecodiseño en el sector de los plásticos. Desarrollo de productos desmontables y reutilizable Innovaciones tecnológicas para nuevos materiales Nuevos materiales hechos a medida, para la vida diaria La economía circular en la practica Desarrollo de productos alimentarios de alta gama Desarrollo de alimentos para una población envejecida. Formación aplicada a la transformación digital Desarrollo de aplicaciones y servicios basados en vo La generación de energía renovable es rentable Autoconsumo eléctrico Rehabilitación energética de edificios Desarrollo de la construcción sostenible. Desarrollar servicios para el automóvil conectado Desarrollar ecosistemas de innovación en el transporte Poner en marcha infraestructuras de transporte inteligentes Desarrollar una red de electrolineras.</p>	<p>Reducción, incluso hasta la desaparición, del comercio con Marruecos. Cierre de establecimientos comerciales, perdiendo el carácter comercial de varias calles en el centro de la ciudad. Aumento insostenible de la población.</p>

<p>Promover instalaciones de autoconsumo</p> <p>Algoritmos e inteligencia artificial en la medicina</p> <p>Tiendas de servicios médicos</p> <p>Servicios de telemedicina</p> <p>Aplicación del pensamiento de diseño al desarrollo de productos y servicios relevantes</p> <p>Aplicación de las tecnologías sociales a la resolución de problemas</p> <p>Aplicación del software libre al desarrollo local</p> <p>Desarrollo de productos para condiciones poco usuales</p> <p>Uso combinado de energía y agua</p> <p>Enfoque integrado en la gestión del agua</p> <p>Servicios y formación en ciberseguridad.</p> <p>Blockchain</p> <p>Realidad virtual y aumentada</p> <p>Actividades de vida saludable para personas de edad avanzada.</p> <p>Productos y servicios adaptados para personas de edad avanzada</p> <p>Adaptación de los espacios comunitarios a las personas de edad avanzada</p> <p>Tecnología al servicio de las comunidades locales.</p> <p>Formatos culturales innovadores.</p> <p>Despliegue del patrimonio cultural en soportes móviles.</p> <p>Productos y servicios turísticos basados en soportes de proximidad.</p> <p>Turismo lento.</p> <p>Multiculturalidad.</p> <p>Ocio juvenil</p> <p>Cultivos hidropónicos</p>	
---	--

POTENCIALES OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

EMPRESA DE SERVICIOS ENERGÉTICOS

En Melilla, existe, en la actualidad, una importante oportunidad para el desarrollo de estas empresas, aprovechando la capacidad de la ciudad para generar energía fotovoltaica, gracias al elevado número de horas de sol al año que se dan.

SERVICIOS DE MARKETING DE PROXIMIDAD

Se están desarrollando servicios de este tipo en ciudades como Marbella y Vigo y en pequeñas localidades como Urueña, en la provincia de Valladolid; asociadas, en estos tres casos, a la promoción cultural. En Melilla están registradas 15 empresas en el epígrafe CNAE 2009 número 73 "Publicidad", que podrían aprovechar esta oportunidad.

AGRICULTURA HIDROPÓNICA

La hidroponía adquiere especial relevancia cuando se asocia a la distribución local de alimentos, los denominados sistemas de alimentación "kilómetro cero" o grupos de consumo. Con la hidroponía, al poder cultivar en cualquier espacio, los alimentos pueden cultivarse allí donde se consumen, reduciendo los kilómetros de transporte y CO₂ emitido. Los alimentos pueden consumirse frescos, minutos después de ser cosechados. Por esta razón, restaurantes y otros establecimientos especializados en comida son uno de los principales segmentos de clientes objetivo. En la actualidad, no se conoce en Melilla ninguna actividad relacionada con la agricultura hidropónica.

SERVICIOS DE MOVILIDAD

Melilla reúne características distintivas que permiten pensar en elevadas potencialidades para los servicios de movilidad: 1) es una ciudad de pequeñas dimensiones y con espacios llanos, al menos en las zonas de mayor densidad de población 2) llueve poco y existe un elevado número de horas de luz y sol 3) los desplazamientos largos están limitados, por una parte, por la frontera y, por otra parte, por el mar 4) los servicios de movilidad se pueden combinar con instalaciones de generación eléctrica fotovoltaica 5) tiene un población suficientemente pequeña como para que no resulte atractiva para las multinacionales que ya operan en el sector. No se conoce en Melilla ninguna actividad relacionada con los servicios de movilidad diferentes de las tradicionales de taxi y autobús urbano regular.

SALA DE CINE

En Melilla existe una única sala de cine, que combina su actividad con otras programaciones culturales, el Cine Teatro Perelló. Por el contrario, en Ceuta, una ciudad con características muy parecidas, existen 7 salas de exhibición. Nuestra recomendación es la oferta de un cine "de proximidad", salas no muy grandes pero confortables, adecuadas para una ciudad del tamaño de Melilla. para poder disfrutar del cine sin salir del municipio.

TURISMO ACTIVO

Aunque Melilla reúne buenas condiciones para la práctica de actividades de turismo activo relacionadas con el mar, es posible que no sean suficientes para atraer turistas procedentes de la Península y que los potenciales ingresos procedentes de los habitantes de la ciudad no sean suficientes para viabilizar la actividad. Por esta razón, se propone extender la oferta a actividades desarrolladas en Marruecos, donde si existen más posibilidades para la práctica de actividades relacionadas con la montaña.

GENERACIÓN FOTOVOLTAICA

Melilla, debido al elevado número de horas de sol de que disfruta, reúne condiciones naturales excelentes para la generación fotovoltaica. Únicamente el problema de la falta de superficie útil dificultará una expansión masiva de esta actividad, ya que el resto de condiciones son excepcionalmente favorables.

ELECTROLINERA

La electrolinera se define como un punto de oportunidad en el que el tiempo de recarga juega un papel predominante, incluso frente al precio. La contrapartida es que las estaciones de recarga rápida requieren de una potencia eléctrica elevada, por lo que pueden generar desequilibrios en las redes de distribución existentes. El punto crítico es el diseño de una estructura de tarifas adecuada en relación con la capacidad de generación, por ejemplo, mediante paneles fotovoltaicos, y con las necesidades de los distintos segmentos de clientes en relación con el tiempo de recarga.

EMPRESA DE OCIO ACTIVO

Se propone una empresa especializada en la organización de todo tipo de actividades lúdicas de carácter grupal, segmentadas por edades y/o creencias religiosas, cuya función sea tanto entretener a las personas a través de actividades saludables, como fomentar relaciones sociales y vecinales. La actividad se puede complementar con el desarrollo de aplicaciones para móviles de carácter social, que se pueden aplicar a reunir masas críticas de población que motiven para consolidar costumbres saludables, como actividades y paseos al aire libre, juegos de mesa que obliguen al uso de la memoria y de las habilidades de cálculo mental, bailes y actividades

deportivas, teatro y actividades lúdicas, refuerzos sociales en situaciones conflictivas, ...

HISTORIFICACIÓN DE LA CIUDAD

Se propone una empresa especializada en la organización de productos, servicios y actividades lúdicos, turísticos y culturales alrededor de la historia de la ciudad. Uno de los productos a desarrollar puede ser el diseño de una ruta virtual que, mediante diversos soportes de proximidad, vaya ofreciendo distintas perspectivas históricas de diferentes puntos de la ciudad. Las narrativas pueden dividirse en piezas cortas, para integrarlas en distintas actividades de comunicación, tanto institucional, por ejemplo, para promoción de la ciudad, como empresarial, para identificación de los valores de una empresa en relación con su ubicación territorial en Melilla. Pueden también comercializarse en sí mismas, tanto de forma individual como empaquetadas con otros servicios. Y todo ello en diferentes soportes, tanto físicos y en directo, como virtuales y a través de distintos medios de difusión: video, podcast, blogs, ...

TURISMO CULTURAL

En el caso de Melilla, los recursos culturales con aprovechamiento turístico se encuentran, fundamentalmente, en el punto de encuentro entre diferentes culturas, fruto de la convivencia de personas de creencias religiosas dispares. Este patrimonio inmaterial de Melilla tiene la característica muy particular de que no se trata solamente de historia, sino que también abarca el presente y el futuro, puesto que la multiculturalidad es un valor emergente en las sociedades del siglo XXI y la convivencia entre diferentes creencias una obligación cara a la paz mundial. Siendo ambiciosos, podría afirmarse que el turismo cultural en Melilla puede basarse en una escuela de multiculturalidad viva y anclada en el presente.

TELEMEDICINA

Melilla puede aportar a la telemedicina una ubicación excepcional, ya que su importante vertiente multicultural permite acceder a los conocimientos de la medicina europea y combinarlos con la atención diferencial a la población del continente africano, la cual sufre de importantes déficits en la atención sanitaria.

CULTIVO MICROALGAS

Las microalgas son un conjunto de microorganismos que contienen clorofila y otros pigmentos fotosintéticos; por lo que son capaces de realizar fotosíntesis. Su desarrollo está vinculado a los costes de producción. Los principales obstáculos para el desarrollo de las microalgas están vinculados a los costes de producción, la disponibilidad de sitios adecuados (disponibilidad de superficie, luz, nutrientes y agua), así como el escaso desarrollo de la

legislación vigente, entre otros. Melilla es una ubicación que presenta buenas características para el cultivo de microalgas, ya que se beneficia de un clima cálido, de muchas horas de luz y de la posibilidad de rebajar los costes energéticos, importantes en las instalaciones de cultivo de microalgas, mediante una potencial generación de energía fotovoltaica.

BOLERA

El juego de bolos es una actividad altamente social, que se puede practicar por personas de todas las edades, capacidades físicas y niveles de habilidad. Al ser una actividad que se practica en interiores, constituye una alternativa de ocio para días en los que la lluvia, el frío o el calor dificultan las actividades al aire libre. El juego de bolos es, al mismo tiempo, una actividad saludable. Se estima que una partida de bolos equivale a una caminata de 1,6 km. aprox., o sea, en torno a 30 minutos a ritmo normal. También fomenta la integración y la confraternización entre las personas, ayudando a disminuir los niveles de estrés acumulados en una jornada cotidiana. El sitio web especializado bowling.com recomienda un mínimo de 3.000 habitantes por pista en un radio de 8 kilómetros a la redonda sobre la ubicación de las pistas. Aun teniendo en cuenta que el mercado español no es similar al americano, pero considerando que no existe en Melilla ninguna instalación similar, una pequeña instalación de 2 pistas ampliables, podría resultar viable.

CAMPUS DE PROGRAMACIÓN

Para paliar la escasa formación digital que existe en el mercado laboral español han surgido en los últimos años múltiples centros que ofertan cursos intensivos para desarrollar habilidades de programación en unos pocos meses, los denominados "bootcamps" o campus de programación. No se ha detectado en Melilla ninguna oferta de este tipo de especialidades formativas de corta duración¹, por lo que cabe pensar que existe demanda para al menos una de ellas. Sería una interesante aportación para otras empresas ubicadas en Melilla, puesto que podrían beneficiarse del talento digital egresado.

VIVIENDAS COMUNITARIAS

Aunque las viviendas comunitarias pueden formar parte de la carta de servicios de las unidades públicas de atención a la dependencia y a las personas de edad avanzada, también pueden funcionar en régimen mixto, con plazas concertadas con la Administración y con plazas privadas. También se pueden organizar en régimen de propiedad horizontal, en el que las personas mantienen la propiedad de las viviendas que ocupan, pero existe una estructura de carácter superior, comunidad o asociación de propietarios, que presta servicios complementarios en modo privado.

¹ El programa MELILLA FORMATIC (<https://www.melillaformatic.es/>) comparte objetivos con los cursos intensivos desarrollados en este apartado. Sin embargo, su estructura, fundamentalmente universitaria; su duración, entre 6 y 60 ECTS; y su metodología, fundamentalmente online, diferencia ambos productos.

REHABILITACIÓN ENERGÉTICA

No todos los edificios tienen el mismo potencial de ahorro energético a través de su rehabilitación; depende de su ubicación y orientación, de su estructura constructiva y del volumen construido. Sin embargo, en todos ellos es posible mejorar los costes de los consumos energéticos, lo cual hace que la rehabilitación siempre sea rentable a largo plazo. En Melilla, dadas las numerosas horas de sol de las que disfruta, es viable, tanto técnica como económicamente, construir edificios de consumo nulo de energía.

FESTIVAL DE ARTE URBANO

El arte urbano es una herramienta que puede cambiar el destino de ciudades castigadas. A través del arte participativo la gente no solo modifica su entorno, sino también su manera de relacionarse con él, conectando a la gente con el lugar donde viven. La situación actual de Melilla puede ser parecida a la del Ferrol del 2008², una ciudad que ha perdido la pujanza económica de antaño y con zonas en proceso de degradación. La ejecución periódica de un festival de arte urbano adecuadamente comunicado y con la orientación correcta puede contribuir a crear optimismo y dinamismo social, a semejanza de las enseñanzas de las Meninas de Canido y de otras iniciativas similares en España y en otros países. Y el festival, en si mismo, puede ser una iniciativa económica viable.

INSTALACIONES PARA AUTOCONSUMO SOLAR

Melilla presenta condiciones climáticas excelentes para que las instalaciones de autoconsumo fotovoltaico resulten muy atractivas. Existen, además, oportunidades de financiación en buenas condiciones. Aunque se trata de dos actividades económicas claramente diferenciadas, cada una de ellas ubicadas en códigos CNAE diferentes, las empresas de instalaciones para autoconsumo solar y las empresas de servicios energéticos pueden operar en una única forma jurídica, puesto que ambas actividades comparten, en gran medida, los mismos clientes.

SERVICIOS MÉDICOS

Sin entrar en discusiones, por otra parte, difíciles de argumentar, sobre las bondades de la sanidad pública y privada, está claro que la existencia de un centro de carácter asistencial hospitalario en Melilla, podría aliviar la presión existente sobre los recursos públicos, tanto con la derivación de pacientes como con la atención a otros que poseen seguros médicos o han sido víctimas

² Ferrol aún no ha recuperado su pujanza económica de antaño; sigue siendo la ciudad gallega con mayor desempleo y menor crecimiento económico. Pero existen en la actualidad serias expectativas de crecimiento debidas, en parte, a la modernización tecnológica que ha permitido a la empresa pública Navantia volver a posiciones de liderazgo mundial en determinados nichos de la construcción naval. Las Meninas de Canido poco han tenido que ver en esta situación, pero si en la dinamización social de la ciudad, que empieza a creerse que "si se puede".

de accidentes. El hospital también podría aglutinar y centralizar los diferentes servicios médicos aislados que se están ofreciendo en la actualidad en Melilla y que carecen de infraestructuras en las que poder operar y diagnosticar con mayor precisión.

COMUNIDAD ENERGÉTICA LOCAL

En Melilla, las múltiples posibilidades existentes, tanto en espacios públicos como privados, para el desarrollo de tecnologías energéticas, fundamentalmente la solar fotovoltaica, favorecen la aparición de este tipo de comunidades. Un caso típico podría ser la prestación de servicios de recarga para vehículos eléctricos en espacios comunes, sean estos públicos o privados.

CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En Melilla existen infraestructuras y conexiones de telecomunicaciones suficientes para las necesidades de un centro de atención al cliente. Un centro de atención al cliente ubicado en Melilla se puede especializar en servicios orientados a segmentos de clientes de características multiculturales.

REPARTO URBANO EN BICICLETA

En Melilla, las condiciones para el reparto urbano en bicicleta son buenas, ya que reúne el tener una superficie reducida, horas de sol para recargas fotovoltaicas y orografía llana en buena gran parte del territorio.

CENTRO DE IMPRESIÓN 3D

No existe en la actualidad ningún centro de estas características en Melilla. Empiezan a aparecer en las grandes ciudades en ubicaciones específicas. Es posible que las grandes empresas fabricantes de impresoras en breve empiecen a franquiciar sus puntos de ventas.

SERVICIOS DE REALIDAD VIRTUAL Y AUMENTADA

Las capacidades de la incipiente tecnología de comunicaciones 5G pueden admitir casos de usos múltiples, como la representación en tiempo real para videos inmersivos, tiempos de descarga y configuración más cortos y la extensión de experiencias de compra más allá de las tiendas, en espacios aún por imaginar y desarrollar. Lo que se propone es una empresa enfocada a la creación de aplicaciones de realidad virtual y aumentada.

SALA DE OCIO JUVENIL

Empresa de servicios que, basándose en la pedagogía del ocio promueva la educación en valores a través de una metodología activa, comunitaria y liberadora, participativa y bidireccional, sin olvidar su esencia lúdica, que

lejos de imponerse desde la autoridad se acuerda con las personas en grupo, pero respetando las normas que el mismo grupo se impone. Puede contribuir a reforzar los programas comunitarios de prevención del consumo de drogas y alcohol

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

INSTALACIONES AUTOCONSUMO SOLAR

La generación de energía fotovoltaica se está convirtiendo en una **alternativa totalmente viable frente a los combustibles fósiles**. El **coste por MW**, que, lógicamente, depende de la ubicación, **es ya inferior al que resulta empleando fuentes no renovables**, como demuestran las últimas subastas resueltas en España y Portugal [9].

El elevado número de horas de sol anuales de las que se puede disfrutar en el Sur de España, zona en la que debemos incluir **Melilla**, convierte a estos lugares en **zonas privilegiadas para la ubicación de instalaciones fotovoltaicas** [7].

El RD-Ley 15/2018, aprobado en Octubre de 2018, ha flexibilizado las condiciones técnicas y administrativas que deben cumplir las instalaciones de autoconsumo eléctrico con generación fotovoltaica, **derogando el denominado "impuesto al Sol"**, que provocó durante los tres años en los que estuvo vigente, una gran incertidumbre sobre la situación administrativa de las instalaciones fotovoltaicas.

Dada la situación geográfica de Melilla y las condiciones geopolíticas actualmente existentes, **el objetivo de convertir a Melilla en una ciudad 100% eléctrica y 100% renovable deja de ser una utopía para convertirse en una realidad alcanzable**, siguiendo los ejemplos de otros lugares como las islas canarias de El Hierro [14] y La Palma [15].



Figura: central eólica-hidroeléctrica de Gorona del Viento – Lanzarote.
Fuente: goronadelviento.es

Sin duda, **la generación de energía fotovoltaica**, en sus diferentes modalidades, **continuará aumentando en los próximos años**. En la modalidad de autoconsumo, que se analiza en este estudio, resulta muy interesante para los consumidores, ya que se obtienen plazos de retorno de la inversión asumibles, los cuales, además, pueden ser mejorados con el desarrollo de programas de financiación pública. Asimismo, el desarrollo de servicios energéticos complementarios a la actividad de instalación puede contribuir a una mayor aceptación de la iniciativa entre la población.

Las **hipótesis conservadoras** en las que hemos basado el análisis de viabilidad que se presenta en este estudio, permiten afirmar que **la actividad propuesta es rentable**. El momento también parece adecuado. Aún con estas hipótesis conservadoras, se obtiene una rentabilidad muy elevada, en parte debido a la baja inversión necesaria. Así, en el tercer año de actividad se prevé una rentabilidad económica del económica del 31,8% y financiera del 28,8%, recuperando los 15.000 € invertidos en el capital social en menos de un año. Sin duda, estas elevadas rentabilidades inducirán la aparición de competidores variados, tanto procedentes de nuevos actores que buscan introducirse en el mercado, como de empresas actualmente operando en el sector de la construcción que busquen desarrollar nuevas líneas de negocio. La mejor defensa contra esta potencial competencia está en el desarrollo de la capacidad técnica de la empresa, para ser capaces de proporcionar mayor valor añadido a los clientes sin incrementar los costes.

A continuación, se resumen las principales variables económicas de la actividad prevista:

Capital social	15.000 €
Inversión inicial	37.000 €
Financiación bancaria	22.000 €
Ingresos explotación (primer año)	250.000 €
Resultado ejercicio (primer año)	23.864 €
Personas empleadas	3
Rentabilidad financiera (tercer año)	28,8 %
TIR a 3 años	43,2 %

TELEMEDICINA

Aunque todos los estudios hablan de previsiones importantes de crecimiento en la telemedicina y de avances tecnológicos relevantes, la realidad es que **la telemedicina es una actividad económica incipiente y relativamente poco desarrollada**.

A pesar del liderazgo europeo de **España** en telemedicina, **muchas de las iniciativas llevadas a cabo son de carácter público** [4], a las que no se les suelen aplicar criterios rigurosos de medida de la rentabilidad de los fondos invertidos. Lógicamente, cuando se trata de sanidad, no es fácil comparar los beneficios obtenidos de una mejor calidad de atención al

paciente con el coste de prestar dicha calidad. Esto es aún menos cierto en la sanidad pública, a la que se le exigen medidas de mejora asistencial sin pararse a pensar en los costes que suponen. No está, por tanto, todavía probado que la telemedicina vaya a reducir los costes asistenciales de la sanidad pública.

Sin embargo, desde el punto de vista de la iniciativa privada el punto de vista es sustancialmente diferente: **la calidad de la asistencia debe ser compatible con su coste** y con la capacidad de los distintos colectivos atendidos para soportar dichos costes.



Figura: España, líder europeo en telemedicina y 5º en apps de salud
Fuente: consalud.es: https://www.consalud.es/tecnologia/espana-lider-europeo-en-telemedicina-y-5o-en-apps-de-salud_15551_102.html

Por otra parte, **la telemedicina es una actividad en la que la localización no importa demasiado**, como ocurre en todas aquellas en las que los servicios se prestan a través de las redes de telecomunicaciones. Se pueden crear organizaciones orientadas a la telemedicina con múltiples localizaciones en diferentes países, siempre que dichas localizaciones resulten atractivas a los profesionales médicos que se van a encargar de atender los teleservicios. En el estudio actual, hemos optado por ubicar en Melilla una empresa dedicada a la telemedicina, basándonos en la expectativa de que será capaz de atraer a profesionales médicos interesados en trabajar en un entorno auténticamente multicultural.

Con el condicionante anterior y la orientación de la empresa hacia la atención médica a distancia en países en vías de desarrollo, **la captación de**

potenciales clientes no resultará sencilla. Se plantean hipótesis realistas basadas en que las negociaciones que habrá que desarrollar con los agentes intermediarios (aseguradoras, hospitales y clínicas privadas, ...) que dominan los canales de comercialización en estos países, serán lentas y complejas, precisándose invertir en capacidad comercial altamente profesionalizada, la cual se prevé que sólo dará resultados a medio/largo plazo (a partir del 3º año en las previsiones realizadas).

El mercado tiene capacidad para absorber estas hipótesis, puesto que la necesidad de mejora de la atención médica en los países objetivo está contrastada y, al mismo tiempo, existen colectivos con la capacidad económica suficiente para pagar estos servicios.

Sin embargo, **la clave y el punto crítico de la viabilidad de esta empresa está en concretar la capacidad de llegar a los agentes intermediarios** que configuran los canales de comercialización y en inspirar en ellos la confianza necesaria para establecer relaciones comerciales duraderas y provechosas para ambas partes. Para reforzar esta necesidad **se plantea la contratación de una persona con responsabilidades comerciales con un perfil altamente profesional.**

La inversión inicial no es elevada, pero si lo es el tiempo que se precisa para que las gestiones comerciales a realizar comiencen a dar beneficios. En términos económicos, esto significa que **se deben financiar los costes de explotación hasta que la empresa sea rentable,** lo cual condiciona a que **la única fuente de financiación prevista sean recursos propios,** ya que la banca suele ser reacia a financiar costes de explotación.

A continuación, se resumen las principales variables económicas de la actividad prevista:

Capital social	109.813 €
Inversión inicial	109.813 €
Financiación bancaria	0 €
Ingresos explotación (primer año)	134.425 €
Resultado ejercicio (primer año)	-58.865 €
Personas empleadas (quinto año)	5
Momento para alcanzar el punto de equilibrio	4º año
Rentabilidad financiera (quinto año)	48,1 %
TIR a 5 años	30,3 %

VIVIENDAS COMUNITARIAS

El **crecimiento de la población de edad avanzada** es una realidad que la sociedad ya está afrontando actualmente, y que en los próximos años tendrá amplias repercusiones en multitud de campos, tanto sociales como económicos, obligando a la población a buscar **nuevas formas de vivir, trabajar y atender a las personas**. Esta situación generará nuevos **retos** en la sociedad a la hora de dar respuesta a las necesidades de este sector poblacional, pero también supondrá el surgimiento de un sector de **consumidores emergente** que abre un nuevo espectro con nuevas necesidades y demandas.

En este sentido, el surgimiento de **equipamientos habitacionales** que se adapten a todo tipo de necesidades conforma, sin duda, una nueva **oportunidad de negocio**. Hoy en día la sociedad ya tiene incorporada una mentalidad de cuidado dirigida a los colectivos más vulnerables y dependientes. Pero las opciones se reducen cuando pensamos en personas mayores que todavía tienen la capacidad y la necesidad de llevar una vida **autónoma e independiente**.

La **vivienda comunitaria** es una opción de referencia para dar respuesta a las necesidades y demandas de personas autónomas de edad avanzada, que se está implantando ya en muchas ciudades de nuestro país. No obstante, la comunidad de **Melilla** todavía no ha incorporado este modelo de negocio, por lo que se considera una **buena oportunidad de emprendimiento**. Deben destacarse las características **geográficas, orográficas y climáticas** de Melilla, que la hacen adecuada para la residencia de personas de edad avanzada, además del aumento incipiente de la población envejecida en la región.

Por este motivo se ha desarrollado un **plan de vivienda comunitaria** que consta de una serie de **servicios básicos** que cubren las principales necesidades de sus residentes: manutención, higiene, salud y ocio; sin descartar la incorporación y actualización continua de **servicios complementarios**.

En definitiva, podemos afirmar que la situación del sector de atención a las personas mayores es favorable para el emprendimiento de un negocio de estas características, puesto que se trata de una **actividad emergente**, que seguirá creciendo a medida que la evolución de la población suponga mayores tasas de envejecimiento, y que además todavía no está explotada en el territorio de **Melilla**, una zona con unos **condicionantes propicios** para, incluso, atraer **clientes de fuera del territorio**.

A continuación, se resumen las principales variables económicas de la actividad prevista:

Capital social	200.400 €
Inversión inicial	479.400 €

Financiación bancaria	279.000 €
Ingresos explotación (primer año)	246.285 €
Resultado ejercicio (primer año)	-11.819 €
Personas empleadas	5

ELECTROLINERA

La descarbonización del transporte se considera, en la actualidad, una necesidad de las sociedades avanzadas a largo plazo. No obstante, en la práctica y en la actualidad, esta cuestión es más fácil de afirmar que de ejecutar.

El mercado eléctrico español sigue siendo monopolístico en la práctica, ya que la distribución no está liberalizada y la generación, apenas, ya que las grandes instalaciones se deben construir mediante subastas convocadas por las administraciones y garantizando el equilibrio de las redes de alta y media tensión. Únicamente están liberalizadas la comercialización, una parte muy pequeña de la cadena de valor, y la generación en bajas potencias (aun así, sólo a partir de la derogación del denominado "impuesto al Sol" en 2018).

La red de distribución es, por el momento, capaz de suministrar capacidad de carga a las baterías de los coches eléctricos existentes, puesto que las recargas se suelen realizar en horas valle nocturnas en las que el consumo en otros puntos es reducido. Pero aún está por demostrar si, una vez que los vehículos eléctricos se generalicen, se puede mantener esta capacidad con los mismos precios bajos de la actualidad o si, como defendemos en este informe, se debe complementar con la generación de electricidad procedente de fuentes renovables de coste variable nulo o muy bajo, fundamentalmente eólica o fotovoltaica.

Sin embargo, tal y como hemos expuesto reiteradamente a lo largo del estudio, la recarga lenta nocturna, con todo ser, en la actualidad, económicamente ventajosa, no es suficiente para que los vehículos eléctricos sean completamente funcionales. Se precisan puntos estratégicamente distribuidos por la geografía española para facilitar recargas rápidas, que, a su vez, posibiliten la realización de viajes largos en vehículos completamente eléctricos. Y a este negocio se están dedicando las grandes compañías eléctricas, aprovechando su posición de monopolio en la distribución³.

Sin embargo, Melilla presenta características muy diferenciales con respecto a esta situación general. Su red eléctrica es de tamaño sensiblemente inferior a las usuales en la Península y aunque la empresa distribuidora pertenece al grupo Endesa, no dispone de la capacidad de equilibrio de cargas de la que sí dispondría en la Península. Es decir, la ubicación de Melilla es, también, en este caso, un factor perjudicial para el desarrollo de la red de electrolineras

³ Las compañías eléctricas no tienen que abonarse a sí mismas la cuota fija por potencia instalada. También tienen ventajas en la capacidad de equilibrio de la red ya que ésta aumenta con mucha mayor intensidad según aumenta el tamaño de la red gestionada.

de alta capacidad. Ello significa que la actuación pública debe ser más intensa que en unas condiciones normales. Por el contrario, en el lado positivo, dispone de un número relativamente elevado de horas de sol al año, que facilitan la generación de electricidad con paneles fotovoltaicos.

La viabilidad de la electrolinera que proponemos en este proyecto pasa por disponer de un espacio relativamente relevante, unos 300 m² a coste nulo, como mucho mediante cesión de la electricidad generada mediante los paneles fotovoltaicos que se pretende instalar. En el estudio se propone que la electrolinera negocie con la Ciudad Autónoma la concesión de un espacio público para su instalación. La intervención pública en este caso está más que justificada, por las razones descritas en el párrafo anterior y por el impulso que daría a la demanda de vehículos eléctricos, iniciando, así, a coste nulo para la administración, las medidas de fomento de la descarbonización del transporte que, más pronto que tarde, se verá obligada a adoptar en el territorio gestionado por la Ciudad Autónoma.

Bajo estas condiciones, el modelo de negocio propuesto es capaz de resistir la competencia de otras iniciativas similares, incluso de modelos de negocio parecidos, sean impulsados por la compañía distribuidora de electricidad o por las gasolineras ya existentes. Por otra parte, las electrolineras actualmente existentes en Melilla no son, realmente, una competencia para el modelo de negocio que se propone en este informe, puesto que no contemplan la posibilidad de recargas rápidas.

Aun así, la rentabilidad prevista no es excesivamente elevada; cerca de un 8% en relación a los activos empleados⁴ y poco más de un 5% sobre los algo más de 50.000 € que deberán invertir los promotores, con un plazo de recuperación de 5,4 años. Suficiente para acometer el negocio, pero también cerca de límites peligrosos, por lo cual la vigilancia sobre los supuestos previstos en este plan de viabilidad debe ser estrecha y continua.

Las previsiones se han elaborado de forma cuidadosa y prudente. Se ha trabajado con previsiones de ingresos acordes con el parque actual de vehículos eléctricos en Melilla. Es más que posible que este parque aumente de forma rápida en los próximos años, pero hemos creído conveniente no condicionar la viabilidad del proyecto a ese crecimiento. Si se produce, será bienvenido; podrá permitir a la electrolinera generar más ingresos de los previstos e incluso ampliar capacidad para anticiparse a una potencial competencia, pero la viabilidad del negocio es independiente de la probabilidad de que esas previsiones de crecimiento del parque de vehículos eléctricos se cumplan.

El modelo de negocio planteado presenta otro activo de valor incierto, pero que puede, potencialmente, llegar a ser elevado. Se trata del conocimiento a generar sobre medios, tanto técnicos como organizativos, para equilibrar la capacidad de generación fotovoltaica con la demanda de cargas rápidas. Si

⁴ Esta rentabilidad sobre los activos relativamente elevada se puede conseguir gracias a que se propone la adquisición de algunos de ellos: 2 vehículos eléctricos y 2 puntos de recarga mediante arrendamiento financiero.

como parece probable [12], la expansión de la red de electrolineras en la Península se realiza aprovechando la capacidad de la red eléctrica de las actuales compañías de distribución, este conocimiento se podría convertir en la clave para ir, poco a poco, arañando cuota de mercado en base a las capacidades de autoconsumo fotovoltaico que, a similitud de la propuesta del presente informe, se puedan ir desarrollando.

En resumen, estamos proponiendo el desarrollo de una actividad económica con rentabilidad a corto plazo pequeña, pero positiva, y grandes posibilidades de expansión a futuro, tanto en ampliación de capacidad física, como en venta de servicios generados a través del conocimiento acumulado. Una actividad que, además, es sostenible y con una función social relevante.

A continuación, se resumen las principales variables económicas de la actividad prevista:

Capital social	50.999 €
Inversión inicial	50.999 €
Financiación bancaria	0 €
Ingresos explotación (primer año)	35.538 €
Resultado ejercicio (primer año)	2.325 €
Personas empleadas	0,2
Rentabilidad financiera (tercer año)	4,8%
TIR a 3 años	-25,2%
TIR a 6 años	2,6%

SALA DE CINE

Por primera vez en muchos años, **en 2019 la asistencia a salas de cine aumentó con relación a las cifras de 2018**. Lejos de la preponderancia social alcanzada en los años 50 y 60 del siglo XX, parece que el cine ha alcanzado una cuota estable en el reparto de la atención que los consumidores dedican a los distintos medios de comunicación. De consolidarse esta tendencia, significaría el fin del cierre generalizado de salas de cine en España y la consolidación de la estructura del sector, hasta ahora en continuo retroceso frente a otras formas de distribución de productos audiovisuales, como la televisión, las descargas ilegales o las plataformas de contenidos.

En Melilla, la situación es favorable para la creación de una segunda sala de cine en la ciudad. El número de personas que residen en Melilla en comparación con los porcentajes medios de asistencia al cine en la península, indica que existe espacio para varias salas más a añadir a la actualmente existentes. Por ejemplo, en Ceuta, una población con características sociales y demográficas similares, hay siete salas de cine, frente a la única que existe en Melilla.

Se propone una sala de cine moderna y funcional con programación variable y diferenciada. Contará con una página web, presencia activa en redes sociales y un club de socios, para ampliar la experiencia de asistir a

una exhibición cinematográfica con otras posibles actividades sociales antes y después de la propia exhibición. Todo ello para diferenciarse de la sala actualmente existente, una sala antigua, no renovada. con una programación orientada en exclusiva a la primera línea de cartelera y sin presencia en Internet.

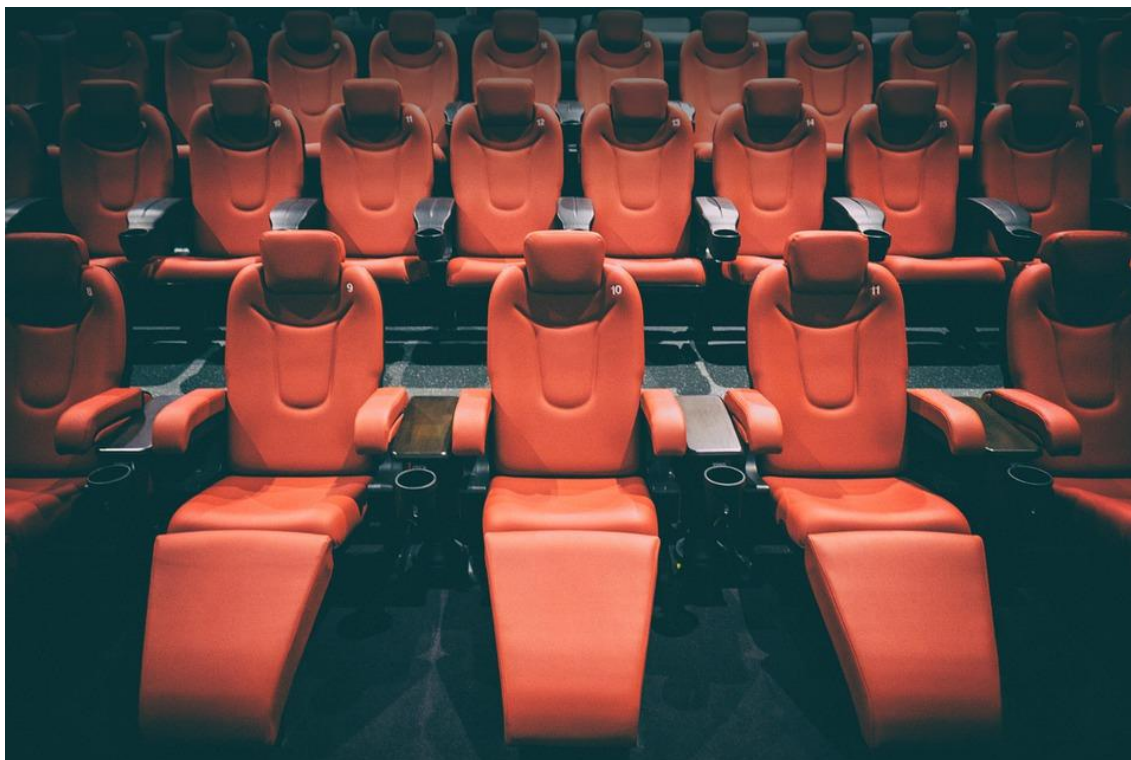


Figura 3: sala de cine con butacas VIP Fuente: pixabay.com

Las **hipótesis conservadoras** en las que hemos basado el análisis de viabilidad que se presenta en este estudio, permiten afirmar que **la actividad propuesta es rentable**. La inversión es alta, puesto que hay que acondicionar el local e invertir en equipos y maquinaria específicos, lo que hace que no se recupere la inversión realizada hasta poco antes del año 6. Pero, aún con las hipótesis conservadoras sobre la asistencia definidas, se obtiene una atractiva rentabilidad financiera del 29,1% en el cuarto año, muy significativa incluso para una actividad que requiere, como ésta, un capital social de cerca de 115.000 €

A continuación, se resumen las **principales variables económicas de la actividad prevista**:

Capital social	114.700 €
Inversión inicial	199.700 €
Financiación bancaria	85.000 €
Ingresos explotación (primer año)	323.756 €
Resultado ejercicio (primer año)	33.590
Personas empleadas	3
Rentabilidad financiera (cuarto año)	32,4%

EMPRESA DE TURISMO ACTIVO

El turismo activo se está convirtiendo en una de las modalidades de turismo más **atractivas**, tanto para el turista nacional como internacional.

El entorno de Melilla ofrece cantidad de posibilidades para realizar actividades de turismo activo, y tiene la ventaja de contar con la proximidad de Marruecos, un territorio cuyas visitas se están **acrecentando considerablemente** en los últimos años. Resulta un **destino exótico** para turistas cuyo fin es empaparse de una cultura diferente y vivir experiencias en un medio natural, alejado del caos y el estrés de las ciudades.

Por otra parte, la vinculación que existe entre turismo activo y el ecoturismo lo convierten en una oportunidad para captar visitantes cada vez más **concienciados** con la preservación y cuidado del medio natural; además de ser utilizada como una herramienta **educativa** en materia de responsabilidad social y medioambiental.

En este sentido, Melilla tiene la capacidad de facilitar al turista estas experiencias, sirviendo como punto de enlace, y dando a conocer al turista la **riqueza natural** de su entorno. La proximidad de la **montaña** es uno de los mayores atractivos, y es por ello por lo que la oferta se centra en actividades fundamentalmente de tierra, bien a través de rutas de senderismo guiadas, o excursiones en quads, y, para las personas con mayor preparación física, actividades de escalada y rappel.



Figura 5: actividades de montaña en Melilla. Fuente: Rimaya

No obstante, no hay que olvidar que las posibilidades del turismo activo son infinitas y muy variadas, por lo que, la idea trasladada en este plan en cuanto a la oferta de actividades sería tan solo un punto de partida, que además debería ser **adaptado a los conocimientos**, experiencias y preferencias de las personas emprendedoras. Por lo tanto, la podrá ir adecuando su oferta en función de la demanda del cliente, y, por supuesto, valorando siempre las posibilidades de colaboración con otras empresas del sector turístico, clubes y asociaciones relacionadas. En las nuevas actividades que se programen debe tenerse en cuenta el punto de equilibrio de cada una: es decir, las personas mínimas para que la actividad sea rentable.

A continuación, se resumen las principales variables económicas de la actividad prevista:

Capital social	20.000€
Inversión inicial	57.000€
Financiación bancaria	37.000€
Ingresos explotación (primer año)	188.308€
Resultado ejercicio (primer año)	21.242 €
Personas empleadas	4
Rentabilidad financiera (tercer año)	20,7 %
TIR a 3 años	2,3 %

RECOMENDACIONES SOBRE ESTRATEGIA PARA NUEVOS NICHOS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

RECOMENDACIONES GENERALES

Con diferencias que dependen del tipo de persona emprendedora objetivo, la Administración Pública puede intervenir de diversas formas, pero con actuaciones básicamente centradas en 4 ejes:

1. Fomento de la cultura emprendedora.
2. Asesoramiento para estudiar la viabilidad de la idea empresarial.
3. Apoyo en la puesta en marcha.
4. Ayuda a la empresa recién constituida.

Fomento de la cultura emprendedora

Puede empezar desde la base, para alumnado a partir de 8 años. Se puede, por ejemplo, orientar el aprendizaje en constituir cooperativas en la que los niños se reúnen, se asignan responsabilidades, generan un nombre comercial y diseñan las estructuras comercial y productiva para su empresa. Ese trabajo culmina con 10 o 15 Cooperativas que se reúnen en una plaza o foro público, con la usual participación de padres y madres, a vender sus productos. De esta forma los niños se exponen por primera vez a la posibilidad de tener un proyecto propio. En esta etapa el papel más importante lo tienen el profesorado y el centro docente, siendo el papel más habitual de la Administración el de elaborar material de apoyo al profesorado.

Para el alumnado de más edad, en educación secundaria o universitaria se suelen organizar concursos, premios y actividades similares que recompensan la originalidad y la innovación, se ponen a disposición plataformas online para intercambiar información entre estudiantes, se elaboran base de datos de proyectos para ser comercializados por un potencial emprendedor, o se fomenta la creación de spin-off entre alumnos o conjuntamente con profesores universitarios. Estos premios y actividades no buscan generar grandes proyectos, sino sensibilizar a los estudiantes.

Otro gran grupo de personas objetivo son las que proceden del mercado laboral, tanto en activo como en desempleo. Para estos colectivos se suelen realizar talleres de sensibilización, se elabora material promocional y propuestas de posibles negocios ya desarrollados, dependiendo del perfil de cada persona y de su experiencia.

Asesoramiento para estudiar la viabilidad de la idea empresarial.

En esta línea de acciones se suelen ofrecer programa de formación y tutorización para posibilitar que personas sin formación específica empresarial puedan llegar a desarrollar un plan de negocio que pueda servir tanto para analizar la viabilidad de la empresa, como para convencer a otras personas para que inviertan en su desarrollo. En muchas ocasiones, estos servicios los prestan consultoras especializadas que actúan en nombre de la Administración, a través de contratos, convenios u otras formas de contratación administrativa.

En los últimos años se han venido desarrollando extensiones de este tipo de iniciativas en las que, además del asesoramiento, se ofrece a las personas potenciales emprendedoras la estancia temporal en un centro o lugar, en el que puedan acceder a ese asesoramiento especializado y a compartir experiencias e impresiones con otras personas en circunstancias personales y económicas parecidas, ubicadas en las fases iniciales del emprendizaje. A estas iniciativas se les ha dado en llamar "co-working" o "aceleradoras" de empresas, en algunas ocasiones combinando ambos términos en programas de varias fases, que van extendiendo el abanico de apoyos disponibles a medida que personas y proyectos emprendedores superan determinadas fases de desarrollo.

Apoyo en la puesta en marcha.

La forma más común de instrumentar un programa de apoyo a la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras es la ayuda directa, normalmente a través de programas de subvenciones convocadas por la Administración Pública.

Aunque este tipo de apoyos suele estar muy demandado por las personas emprendedoras, su eficacia es limitada, puesto que, por la propia dinámica administrativa de las subvenciones, la empresa primero ha de adquirir y abonar los bienes y servicios objeto de ayuda y sólo después de ello recibir la ayuda económica concedida. Es decir, no resuelve el problema más usual de disponer del capital necesario para iniciar una actividad.

Por la razón anterior, existen complementos de carácter financiero a las ayudas directas, que facilitan préstamos, garantías de préstamos, capital social, etc. que contribuyen a complementar los recursos económicos de las personas emprendedoras para poner en marcha sus proyectos. El principal inconveniente de estos apoyos es que suelen ser de acceso y tramitación más compleja que las subvenciones.

Otro tipo de apoyos a la puesta en marcha son la reducción o eliminación de impuestos, normalmente en el ámbito local, la reducción de cuotas a la

Seguridad Social, el acceso a espacios físicos en forma de naves y/o oficinas, servicios de mentorización profesionalizados, etc.

Ayuda a la empresa recién constituida

En formas y formatos similares a los del apartado anterior, pero ahora orientados a empresas en funcionamiento, para impulsar su actividad inicial y consolidar el crecimiento con apoyos al desarrollo de nuevos productos y servicios. También es habitual la prestación de servicios de formación y asesoramiento orientados a estos mismos fines.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

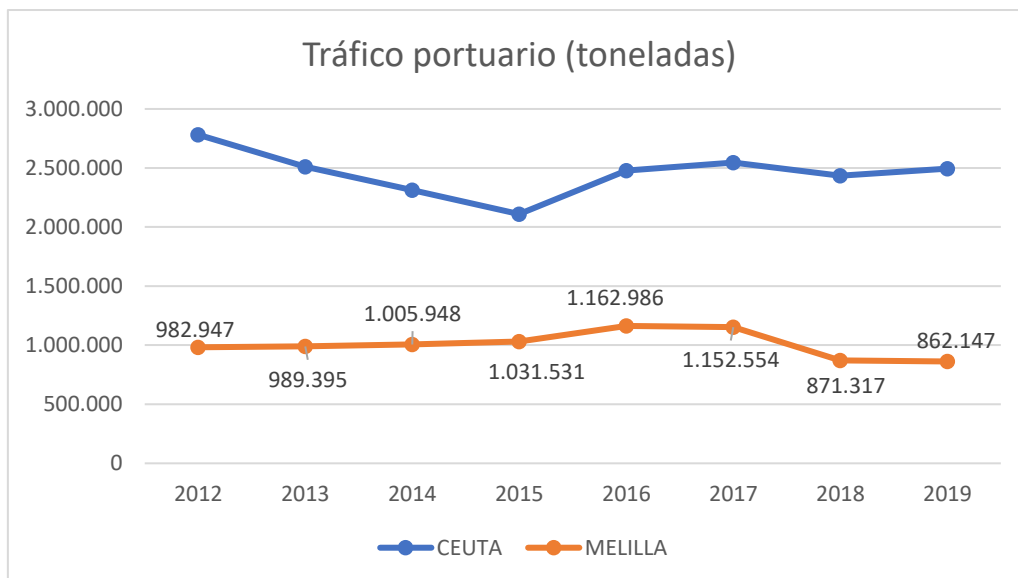
A lo largo del desarrollo del presente trabajo, que tiene como objetivo principal la identificación de nuevos nichos de mercado y nuevas oportunidades de negocio en Melilla, ya se han ido formulando recomendaciones específicas en relación con las oportunidades que se han detectado y documentado. A continuación, se realiza un resumen de ellas:

Sobre el diagnóstico económico:

Realizar un seguimiento continuo de las variables más relevantes del mismo en relación con la identificación de oportunidades de negocio, en concreto, la estructura porcentual de la actividad productiva y la evolución del tráfico portuario de mercancías:

	Estructura porcentual 2018		
	Ceuta	Melilla	España
PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO	100,00%	100,00%	100,00%
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	0,17%	0,08%	2,62%
B_E. Industrias extractivas, industria manufacturera, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	5,49%	5,16%	16,03%
C. - De las cuales: Industria manufacturera	1,52%	1,02%	12,64%
F. Construcción	4,88%	5,11%	5,88%
G_I. Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas, transporte y almacenamiento, hostelería	18,68%	17,94%	21,60%
J. Información y comunicaciones	0,86%	0,68%	3,80%
K. Actividades financieras y de seguros	2,19%	2,19%	3,61%
L. Actividades inmobiliarias	7,76%	8,05%	9,54%
M_N. Actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y servicios auxiliares	3,55%	4,09%	7,60%
O_Q. Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria, educación, actividades sanitarias y de servicios sociales	44,07%	44,05%	16,30%
R_U. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios	2,81%	3,12%	3,49%
Valor añadido bruto total	90,46%	90,46%	90,46%
Impuestos netos sobre los productos	9,54%	9,54%	9,54%

Fuente: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t35/p010/rev19/I0/&file=01001.px&L=0>



Fuente: Puertos del Estado – Estadísticas mensuales de tráfico portuario
http://www.puertos.es/es-es/estadisticas/Paginas/estadistica_mensual.aspx

Sobre la identificación de oportunidades:

1. En el documento denominado “Diagnóstico económico” se han identificado hasta 41 oportunidades de carácter general. Se aconseja realizar una actualización de este documento con carácter anual o bianual, ya que existen condicionantes que pueden hacer que una oportunidad destaque en un momento determinado.
2. Realizar una labor continua de difusión de las oportunidades de negocio detectadas, empleándolas como ejemplos en actividades de difusión de la cultura emprendedora y/o actos públicos de la Ciudad Autónoma.
3. Prestar especial atención a varias de las oportunidades detectadas que pueden ofrecer posibilidades de largo recorrido. Se trata de actividades incipientes en las que hay muchos aspectos por desarrollar y en las que se puede llegar a generar sectores intensivos en conocimiento con amplio recorrido. Entre estas actividades de alto potencial figuran todas las oportunidades relacionadas con la generación fotovoltaica, que aún precisa de grandes desarrollos en el almacenamiento, sea en baterías o en otros sistemas, en la distribución en microrredes, en el desarrollo de sistemas eléctricos en corriente continua y en el desarrollo de actividades indirectamente relacionadas, como, por ejemplo, la agricultura hidropónica, las electrolinerías, la desalación de agua de mar y el cultivo de microalgas.

En relación con las actividades objeto de análisis detallado.

Instalaciones autoconsumo solar

Existen varias actuaciones que la Ciudad Autónoma puede ejecutar para estimular el desarrollo de esta actividad económica que se pueden ejecutar con un volumen moderado de fondos disponibles:

Evaluar la capacidad de generación fotovoltaica en tejados y azoteas.

Conveniar con entidades financieras, entre ellas el Banco Europeo de Inversiones, para difundir la existencia de productos financieros específicamente dirigidos al autoconsumo.

Regular el desarrollo en la Ciudad Autónoma de las Empresas de Servicios Energéticos.

Habilitar espacios públicos en régimen de concesión para la generación fotovoltaica.

Electrolinera

Existen varias actuaciones que la Ciudad Autónoma puede ejecutar para estimular el desarrollo de esta actividad económica que se pueden ejecutar con un volumen moderado de fondos disponibles:

Habilitar al menos un espacio público en régimen de concesión para la instalación de la electrolinera.

Difundir entre el sector del taxi las ventajas del vehículo eléctrico.

Adquirir, en la medida de lo posible, vehículos eléctricos para el transporte público de viajeros y para el parque móvil de la Ciudad Autónoma.

Sala de cine:

Existen varias actuaciones que la Ciudad Autónoma puede ejecutar para estimular el desarrollo de esta actividad económica que se pueden ejecutar con un volumen moderado de fondos disponibles:

Elaborar un inventario de locales disponibles para la ubicación física de la sala de cine propuesta.

Empresa de turismo activo

Existen varias actuaciones que la Ciudad Autónoma puede ejecutar para estimular el desarrollo de esta actividad económica que se pueden ejecutar con un volumen moderado de fondos disponibles:

Incorporar las actividades de turismo activo en la difusión del destino Melilla.
Fomentar y difundir el ocio activo entre la población residente en Melilla.

Telemedicina:

Existen varias actuaciones que la Ciudad Autónoma puede ejecutar para estimular el desarrollo de esta actividad económica que se pueden ejecutar con un volumen moderado de fondos disponibles:

Desarrollar programas de atención médica telefónica y/o vía telemedicina en el sistema público de sanidad.

Viviendas comunitarias

Existen varias actuaciones que la Ciudad Autónoma puede ejecutar para estimular el desarrollo de esta actividad económica que se pueden ejecutar con un volumen moderado de fondos disponibles:

Elaborar un inventario de solares y/o edificios aptos para el desarrollo de esta actividad económica.
Regular el concepto de "vivienda comunitaria" en Melilla.