



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster

EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES EN EL  
DOMICILIO

Curso académico 2014/2015

Alumno: Carlos Javier Fernández García

Tutor:  
ANDREAS KANTHER



***La calidad de vida es “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”.***

***Organización Mundial de la Salud***

## INTRODUCCIÓN.

Este trabajo ha sido elaborado de forma conjunta por Carlos Javier Fernández García y por M<sup>a</sup> Mercedes López Vega. Por razones académicas, atendiendo a las normas de presentación del Trabajo Fin de Máster y ante la imposibilidad de hacerlo de otra manera, hemos optado por dividir el trabajo en su mitad justa, según el número total de páginas, presentando una parte cada uno (señalando en gris más claro, en el propio índice, la parte que presenta el otro componente del equipo). Queremos hacer constar de forma expresa que esta división únicamente cumple la exigencia requerida pero no se corresponde con la realidad de un trabajo que ha sido elaborado rigurosamente en equipo de principio a fin y, por tanto, indivisible por definición.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. Presentación del proyecto	9
1.1. Delimitación del negocio	9
1.2. Identificación de promotores	9
1.3. Datos del proyecto	10
2. Definición del servicio	
2.1. Necesidades que satisface	
2.2. Descripción del servicio	
2.3. Comparación con la oferta existente	
3. Análisis de Mercado	
3.1. Delimitación del Mercado	
3.2. Características de la demanda. Público objetivo	
3.3. Demanda Potencial y Tendencias	
3.4. Estructura de la competencia	
3.5. Valoración de la oportunidad de mercado	
4. Plan de Marketing	11
4.1. Estrategia de posicionamiento y objetivos de mercado	11
4.2. La política de producto	14
4.3. Política de precio	16
4.4. Política de distribución	17
4.5. Política de comunicación	17
4.6. Sistemas de información y control de marketing	24
4.7. Sistemas de satisfacción del cliente	27
5. Plan de Operaciones	30
5.1. Estrategia de Operaciones	30
5.2. Descripción del proceso productivo	31
5.3. Planificación de la actividad	33

5.4. Costes de producción	34
6. Plan de Organización y Recursos Humanos	35
6.1 Estructura organizativa	35
6.2 Retribución	37
6.3 Política de motivación	39
6.4 Seguridad e higiene	39
7. Forma jurídica, trámites y agenda de constitución	40
7.1. Forma jurídica del negocio	40
7.2. Trámites legales y agenda de constitución	41
8. Plan económico-financiero	42
8.1. Plantilla Plan Económico Financiero	42
8.2. Interpretación y valoración del Plan Económico Financiero	61
9. Conclusiones	67
10. Bibliografía	72
11. Anexos	76

## ÍNDICE DE TABLAS

### DENOMINACIÓN

### PÁGINA

Tabla 1. Datos población con resolución grado III de dependencia.

Tabla 2: Empresas por CCAA. Comunidad Valenciana

Tabla 3: Empresas por CCAA. Canarias

Tabla 4. Análisis DAFO

Tabla 5: Costes de Producción

34

Tabla 6: Salarios del Personal

38

Tabla 7: Cuotas de la Empresa

38

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1. La Idea.**

Nuestra sociedad está envejeciendo. Cada vez un mayor número de personas en edad avanzada entran en situación de dependencia y necesitan la ayuda de terceras personas para el desarrollo de las actividades más básicas de la vida diaria. Los cambios sociodemográficos de las últimas décadas (incorporación de la mujer al mercado laboral, movilidad geográfica, aumento de la esperanza de vida, reorganización de roles familiares,...) son los causantes de situaciones de aislamiento social en la población mayor y provocan que sus necesidades no sean cubiertas de una manera adecuada.

Ante esta realidad, un número creciente de empresas han visto una oportunidad de negocio. No obstante, no han terminado de captar la mayor parte de la demanda existente, orientándose casi exclusivamente hacia el precio en detrimento de la calidad y no generando la confianza necesaria.

Nuestra propuesta de valor, concretada en una empresa de servicios de ayuda a domicilio, se centra precisamente en esas brechas detectadas para ofrecer una asistencia personalizada con altos estándares de calidad, cercana al cliente y dirigida a dar una respuesta adecuada a sus necesidades, disminuyendo las barreras actuales a la contratación de unos servicios que son altamente sensibles.

### **2. La ventaja competitiva.**

En relación a la oferta existente las principales deficiencias identificadas son: los gerentes no suelen ser profesionales de Servicios Sociales. Las empresas operan desde la distancia. La asignación del cuidador se produce sin que el cliente intervenga en su selección. Las contrataciones se hacen mediante bolsas de empleo ajenas.

Atulado S.L. va a afrontar estas deficiencias de la siguiente manera: los promotores de esta empresa son profesionales de los Servicios Sociales. Nuestra empresa se localiza en dos espacios abarcables. La principal novedad es que el cliente va a tener la oportunidad de participar en el proceso de selección del cuidador que va a desarrollar el servicio en su domicilio. Nuestro lema es "Quién mejor que tú para elegir la persona que va a estar *Atulado*". Nuestro personal es el principal activo. Atulado S.L. llevará a cabo de forma directa el proceso de captación y selección del mismo, así

como su formación, promoviendo valores asociados al sentimiento de pertenencia, a la importante labor que desarrolla la empresa, a su misión en la sociedad y, en definitiva, a todo lo que engloba la cultura organizativa.

### **3. El estado del servicio y el desarrollo tecnológico.**

Nuestra empresa ofrece servicios centrados en el activo de sus recursos humanos, así que en vez de tecnología ofrecemos lo mejor que cada uno de nuestros trabajadores puede entregar, que es su sensibilidad en el cuidado a personas que atraviesan por momentos difíciles en su vida.

Siendo éste nuestro valor principal, añadimos algunos elementos innovadores. El principal es la oferta que trasladamos al cliente para que pueda realizar la selección de personal mediante la visualización de videos de presentación de 1 o 2 minutos de duración de nuestras auxiliares, que contendrán la información y las imágenes suficientes para que el cliente se forme una idea del perfil de la persona que a va desarrollar su labor en el domicilio.

A diferencia de otras empresas, donde es la misma auxiliar, o un comercial, quien lleva a cabo el proceso de negociación con el cliente, otra de nuestras propuestas de valor se centra en una visita inicial al domicilio efectuada por los propios promotores y gerentes de Atulado S.L., trabajadores sociales de profesión, con un conocimiento y entrenamiento profundos en el manejo de este tipo de situaciones.

Sumamos una tercera ventaja competitiva derivada de esta última y es que en nuestro día a día nos relacionamos con otros profesionales (trabajadores sociales, psicólogos, médicos, abogados,...) tanto de instituciones públicas como privadas.

### **4. El equipo.**

M<sup>a</sup> Mercedes López Vega es Diplomada en Trabajo Social por la Universidad de la Laguna y Licenciada en Ciencias de la Información por la misma universidad, Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Europea de Madrid, desempeñando desde hace doce años diversas funciones en el Cabildo de Tenerife y en otras administraciones canarias y ONGs con anterioridad.

Carlos Javier Fernández García es Diplomado en Trabajo Social por la Universidad de Alicante, Graduado en Trabajo Social por la Universidad de Murcia y Licenciado en

Antropología Social y Cultural por la Universidad Miguel Hernández de Elche, desempeñando funciones de Trabajador Social y Responsable Técnico del Departamento de Servicios Sociales desde hace quince años en el Ayuntamiento de Pilar de la Horadada -Alicante- y trabajando anteriormente en proyectos de ONGs.

Tanto Mercedes como Carlos Javier, conocen muy bien el público objetivo de la línea de negocio orientada a la satisfacción de las necesidades de población mayor y/o discapacitada dependiente y tienen amplia experiencia en el sector.

## **5. Las necesidades financieras y la rentabilidad esperada.**

Nuestro proyecto nace con una inversión de capital inicial de 10.000 euros aportados en un cincuenta por ciento por cada uno de los socios, sumado a un único crédito de otros 10.000 euros amortizados de una forma cómoda en un plazo de 5 años. Estos 20.000 euros son suficientes para arrancar el proyecto, ya que la empresa comienza a ser rentable transcurridos poco más de dos meses desde su inicio.

El beneficio se obtiene de la diferencia obtenida entre el precio cobrado a cada uno de nuestros clientes por unos servicios prestados a un precio competitivo, 13,40 euros/hora + IVA estimado del 14%, (por la media entre el 21% de la península y el 7% del IGIC canario-) y el pago del gasto principal de la empresa, que se sitúa en el capítulo de salarios y sueldos y cargas sociales.

Nuestras previsiones nos arrojan un saldo positivo transcurrido el primer año de 45.840 euros con un activo en tesorería de 88.721 euros, de 186.607 euros de saldo positivo en el segundo ejercicio, con una tesorería que se eleva ya a 393.984 euros y tras el tercer año el resultado es de 376.680 euros de beneficio neto con un acumulado de tesorería de 1.033.393 euros.

Las cifras y ratios que presentamos en el plan económico financiero garantizan que Atulado S.L., es una empresa con una alta rentabilidad, que vamos a obtener con una inversión muy pequeña y con un riesgo mínimo de suspensión de pagos.

## **6. Logros, patentes, hitos.**

En este apartado destacamos las alianzas que podemos establecer con potenciales distribuidores y prescriptores, fruto de nuestras actuales relaciones con los

profesionales, así como con órganos colegiales y otras instituciones públicas y privadas.





## **PROYECTO:**

Empresa de Servicios Personales en el Domicilio.

## **EMPRENEDORES/AS:**

M<sup>a</sup> Mercedes López Vega y Carlos Javier Fernández García.

### **1. Presentación del proyecto.**

#### **1.1. Delimitación del negocio.**

La empresa de Servicios Personales en el Domicilio, "Atulado S.L." nace con el propósito de cubrir las necesidades de la población mayor y/o discapacitada dependiente que precise de algún tipo de apoyo para mantener la autonomía personal en el domicilio habitual.

La empresa tiene su domicilio social en Santa Cruz de Tenerife, Pasaje La Sabina, 21. Somosierra. C.P. 38009.

#### **1.2. Identificación de los promotores.**

M<sup>a</sup> Mercedes López Vega es Diplomada en Trabajo Social por la Universidad de la Laguna y Licenciada en Ciencias de la Información por la misma universidad, Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Europea de Madrid, desempeñando desde hace doce años diversas funciones de responsabilidad en el Cabildo de Tenerife y en otras administraciones canarias y ONGs con anterioridad.

Carlos Javier Fernández García es Diplomado en Trabajo Social por la Universidad de Alicante, Graduado en Trabajo Social por la Universidad de Murcia y Licenciado en Antropología Social y Cultural por la Universidad Miguel Hernández de Elche, desempeñando funciones de Trabajador Social y Responsable Técnico del Departamento de Servicios Sociales desde hace quince años en el Ayuntamiento de Pilar de la Horadada -Alicante- y trabajando anteriormente en proyectos de ONGs.

Tanto Mercedes como Carlos Javier, ambos con veinte años cada uno de experiencia como trabajadores sociales, conocen muy bien el público objetivo de la línea de

negocio orientada a la satisfacción de las necesidades de población mayor y/o discapacitada dependiente y tienen amplia experiencia en el sector desde el conocimiento directo y la gestión de la oferta pública que se ofrece de este tipo de necesidades en sus respectivos ámbitos laborales y de la oferta privada que establece convenios con la administración para la prestación de los servicios derivados de la Ley de Dependencia y de los servicios de ayuda a domicilio de ámbito municipal.

### **1.3. Datos del proyecto.**

Está previsto que la actividad comience el día 1 de enero de 2016, para lo cual será preciso realizar una inversión que se situará en torno a 20.000 euros y se prevé dará una rentabilidad durante los 3 primeros ejercicios de 609.127€, con unos activos de tesorería al final del tercer ejercicio de 1.033.500€.

Dadas las características del proyecto, la forma jurídica elegida para nuestra empresa será Sociedad Limitada ubicándose su sede social en Santa Cruz de Tenerife, Pasaje La Sabina, 21. Somosierra. C.P. 38009.

La puesta en marcha del negocio correrá a cargo de los promotores del mismo, Mercedes López Vega y Carlos Javier Fernández García.

Su actividad fundamental se circunscribe dentro del ámbito de los servicios personales y domésticos a domicilio, siendo el mercado principal las personas de Santa Cruz de Tenerife y Torrevieja -Alicante- mayores de 65 años que precisen de algún tipo de ayuda para permanecer en su domicilio habitual y no cuenten con suficiente apoyo familiar.

Teniendo en cuenta que muchas de las empresas del sector trabajan a través de contratos y convenios con las administraciones, para satisfacer la demanda derivada de los Servicios de Ayuda a Domicilio de titularidad municipal, los aspectos diferenciales de nuestra actividad se concretan en servicios personales y domésticos ofertados de forma directa al usuario, no a través de los mencionados contratos administrativos que conllevan una gestión indirecta y tutelada, aunque igualmente recibiremos oferta derivada de la contratación de los Servicios de Ayuda a Domicilio derivados de la Ley de Dependencia, ya que esta contratación es libre por parte del cliente.

## 4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se corresponde con la puesta en marcha de la estrategia de la empresa a través de varios factores: la estrategia de posicionamiento y objetivos del mercado, la política de productos, la política de precios, la política de distribución y la de comunicación, además del sistema de información y control y el sistema de satisfacción del cliente.

### 4.1. Estrategia de posicionamiento y objetivos de mercado.

Líneas estratégicas básicas.

1. Alcanzar un nivel de calidad óptimo adecuado a las expectativas de las personas que demandan el servicio: nos preocuparemos por conocer cuáles son las necesidades específicas de cada cliente y qué expectativas tiene con respecto a una empresa de servicios de ayuda a domicilio. Sabemos la importancia de la confianza a la hora de contratar a una profesional que acuda a cuidar de las personas que nos importan, es difícil dejar a nuestros seres queridos en manos de alguien que no se conoce. Nuestra intención es la de proporcionar un servicio que desde el primer momento imprima confianza en la relación empresa-cliente. Explicaremos nuestro método de trabajo, proporcionaremos toda la información necesaria en relación a tiempos, precios, modificación de condiciones, etc., todo lo que tiene que ver con el desempeño del trabajo realizado por "Atulado, S.L.". Trataremos de que los clientes también sientan que son parte del proceso a través de su participación en la selección de la persona que va a trabajar en su casa. Lo hará, como ya hemos explicado, mediante el visionado de video-presentaciones de posibles candidatas entre las que podrá elegir a la que se adecue más al perfil que está buscando. Previamente, realizaremos una preselección de cinco o seis de estas presentaciones con el fin de hacer operativo el proceso. Estos vídeos tendrán una elaboración muy cuidada, ya que representan la imagen de la empresa. En todo momento estaremos pendiente de los clientes para conocer su nivel de satisfacción con los servicios que les prestamos con el objetivo de mejorar en lo que sea posible. Para la empresa "Atulado, S.L.", lo más importante es la satisfacción del cliente, porque un cliente satisfecho es la publicidad más rentable y eficaz en la que podemos invertir.

Aprovecharemos nuestros conocimientos como trabajadores sociales para realizar las valoraciones socio familiares que permitan dar una mejor y más completa respuesta a las necesidades de cada una de las personas que solicitan nuestros servicios. Realizaremos servicios personalizados, ajustados a cada situación, garantizando un trato humanitario, de cercanía y de complicidad con la persona a la que se atiende y con su familia; queremos que vean a nuestros profesionales como la persona idónea para ejercer los cuidados necesarios que el cliente o su familiar precisa.

2. Gestionar la empresa con la mayor eficiencia posible: para el mejor funcionamiento de la empresa “Atulado, S.L”, trabajaremos con personas cualificadas profesionalmente y que cuenten con una experiencia previa demostrable que les aporte ese conocimiento práctico necesario para atender a las personas mayores y/o dependientes. Ese equipo tendrá además una formación añadida que será la que nuestra empresa considere necesaria en cuanto a los estándares de calidad exigidos en el desarrollo de los servicios. Además de los estándares de calidad trabajaremos con nuestras empleadas la misión y los valores de este proyecto, queremos que sientan parte de la empresa, ya que esa es la mejor garantía de que realicen un trabajo bien hecho. Llevaremos a cabo una dirección flexible y participativa, pero lo suficientemente firme para que permita el óptimo funcionamiento de la empresa con los recursos con los que contamos.

Para los servicios especializados tendremos establecidos convenios de colaboración con empresas o profesionales autónomos de confianza (médicos, psicólogos-psiquiatras, fisioterapeutas y enfermeros), quienes realizarán el trabajo a cambio de aportar un porcentaje del beneficio a nuestra empresa.

Se realizarán reuniones periódicas de coordinación en las que se expondrán todas las dificultades que se estén teniendo a la hora de prestar los servicios, con el fin de dar una mejor respuesta, siempre pensando en el cliente. Estas reuniones no impiden que ante situaciones urgentes o imprevistas se den respuestas también urgentes, con la finalidad de no restar calidad en la prestación de los servicios.

Nuestro público objetivo es el de las personas mayores de 65 años y el de las personas dependientes. El objetivo principal de nuestros servicios es retrasar el

máximo de tiempo posible el ingreso de nuestros clientes en centros residenciales, por lo que trabajaremos siempre en favor de su autonomía, para lograr que su estancia en el domicilio sea posible, propiciando hábitos de vida saludable. En los casos en los que sea necesario, estableceremos líneas de coordinación con los centros de salud de los clientes para el establecimiento de pautas y de visitas periódicas necesarias que garanticen su bienestar.

Siguiendo la estrategia de marketing de Kotler<sup>1</sup>, hemos comenzado el análisis del mercado por la segmentación, orientándolo nuestro negocio exclusivamente a dos grupos poblacionales, personas mayores y personas dependientes. Entendemos que estos segmentos son los más adecuados dado que la demanda actual es inferior a la potencial, como ya hemos visto en el análisis del mercado. Tenemos una población que envejece y que además tiene una mayor esperanza de vida. Hemos comprobado que existen muchas empresas en el mercado que destinan sus servicios a la ayuda a domicilio, pero no es así en las dos ciudades elegidas, en las que sigue habiendo un importante nicho de mercado. Nuestro objetivo es buscar nuevos usuarios que aún no estén haciendo uso de los servicios personales privados, ofreciéndoles nuestros servicios y diferenciándonos del resto de empresas con las que puedan contactar a través de la comercialización del producto.

El objetivo es que nos conozcan, que seamos un recurso más en la paleta de posibilidades cuando alguien tenga una necesidad que pueda ser cubierta a través de uno de nuestros servicios y para eso debemos llegar a cada uno de esos micro entornos donde se generan las necesidades, con el fin de “estar” en el momento justo y en el lugar justo. Esos entornos son los domésticos, las viviendas de toda la ciudad, así que las distintas soluciones que ofrecemos a problemas cotidianos deben estar presentes precisamente ahí, para cuando se nos necesite, como si de un Telepizza se tratara (salvando las distancias comparativas, ya que nosotros debemos ofrecer una imagen de solvencia profesional y seriedad). El objetivo es ganarnos a nuestro público mediante nuestro posicionamiento que será el de la especialización, la cercanía, la presencia, la participación y la confianza, de ahí que la marca elegida sea, “Atulado, S.L.”. Las trabajadoras auxiliares llevarán impreso en sus uniformes su nombre junto al de la empresa, con un nexo importante, el del verbo “estar” (cuando tú nos necesitas, nosotros “estamos”), reforzando los valores de la empresa, la filosofía de trabajo y la imagen de la marca (“Atulado está Marta”, Atulado está Josefa”).

---

<sup>1</sup> Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios del Marketing*. (12ª Edición). Madrid: Pearson Education.

Una de nuestras principales características diferenciadoras es que nuestros clientes podrán participar, si así lo desean, en el proceso de selección de la profesional que acudirá a diario a su domicilio. Esta selección se hará, como ya hemos explicado, mediante la presentación de vídeos, en un número no mayor a cinco o seis para que el proceso sea operativo, de una serie de candidatas preseleccionadas por nosotros en función del perfil y las necesidades de nuestro cliente. Esta participación en la elección de la auxiliar de ayuda a domicilio afianza la transacción entre empresa y cliente, ya que éste último siente un nexo mayor con la persona seleccionada -por él mismo-, fruto de esa autonomía que le hemos transferido. Ya no es tanto “nuestra” empleada, sino “su” empleada, porque él la ha elegido. Esta será sin duda alguna una de nuestras banderas comerciales, que exhibiremos para diferenciarnos del resto de empresas, puesto que todas asignan el recurso que les parece, eludiendo aspectos muy sensibles que operan en este particular proceso de intercambio entre necesidad y servicio.

#### **4.2. La política de producto.**

La mayoría de las empresas existentes en el mercado ofrecen el mismo tipo de servicios, por lo que nosotros debemos diferenciarnos a través de la definición de estándares claros de calidad que tendrán que poner en práctica todas las profesionales contratadas así como la garantía de su especialización. Otra de las características de nuestra empresa debe ser la flexibilidad a la hora de prestar nuestros servicios con el objetivo de adaptarnos a las necesidades de las personas que los solicitan. Tenemos que ser capaces de dar respuesta integral a todo lo que nos solicitan en un espacio corto de tiempo, bien sea a través del desarrollo del servicio de forma directa por nuestro personal o bien mediante la contratación de otros profesionales con los que previamente hemos establecido un convenio de colaboración en el que se marquen los mismo estándares de calidad que tiene nuestra empresa.

Para garantizar el funcionamiento homogéneo de todos los servicios que tienen que ver con la empresa “Atulado, S.L.”, hemos establecido unas sesiones formativas para las auxiliares de ayuda a domicilio en las que trasladaremos la misión y visión de la empresa así como de los estándares de calidad y la imagen corporativa.

Uno de los objetivos de la empresa es el de conocer el grado de satisfacción que los clientes tienen con nuestros servicios para lo que mantendremos contacto frecuente

con ellos con el objetivo de saber cómo es la atención prestada y qué les gustaría mejorar en caso de que fuera necesario. La clientela tendrá un teléfono de contacto a través del cual podrá poner en conocimiento de la empresa cualquier circunstancia que considere necesaria.

Los servicios que se van a prestar son los siguientes:

- **Atenciones de carácter general:**
  - Apoyo a la movilización dentro del domicilio.
  - Seguimiento de la medicación y alimentación.
  - Ayuda en la ingesta de alimentos.
  - Compañía y atenciones en domicilio.
- **Atenciones de carácter doméstico:**
  - Limpieza y orden del domicilio.
  - Lavado y planchado de ropa.
  - Adquisición y preparación de alimentos.
  - Realización de compras.
  - Manejo de aparatos electrodomésticos y sistemas de calefacción.
- **Servicios de carácter educativo:** Actividades que están dirigidas a fomentar hábitos de conducta y adquisición de habilidades básicas:
  - Hábitos de comida e higiene saludables.
  - Psicomotricidad.
  - Lenguaje
- **De relación con el entorno:**
  - Acompañamiento y realización de gestiones fuera del hogar.
  - Ayuda para la movilización externa.
  - Apoyo para facilitar la participación en actividades comunitarias y de relación familiar y social.
- **Otras prestaciones:**
  - Respiro familiar
  - Revisiones médicas pertinentes
  - Servicios de fisioterapia.
  - Apoyo a las relaciones familiares

Los servicios se irán ampliando y mejorando según las necesidades del mercado, el análisis de los costes y la viabilidad de la empresa.

### 4.3. Política de precio.

Partiendo de un concepto muy genérico de que el precio es el valor monetario que se le asigna a algo, es necesario explicar que dentro de ese valor se incluyen los costes de las materias primas, el tiempo de producción del servicio, la inversión de personal, los costes de desplazamiento y los precios del producto de la competencia así como los valores intangibles tales como la marca y la calidad del servicio. Esto desde el punto de vista de la empresa.

Desde el punto de vista del cliente, el precio es el valor que está dispuesto a pagar por la obtención de un determinado producto o servicio partiendo de sus expectativas y de lo que le cueste conseguirlo<sup>2</sup>.

A la hora de establecer el precio de los servicios a prestar por la empresa “Atulado, S.L.” tenemos que tener en cuenta las dos perspectivas, la de la empresa y la del cliente, de manera que lleguemos a un punto de encuentro.

Analizando la oferta de las otras empresas del mercado, el precio central de “Atulado, S.L.” lo fijaremos en 13.40 € la hora, precio estandarizado que ofertan muchas de ellas, con un incremento por los servicios prestados por la noche y los fines de semana. Queremos destacar que el precio más barato encontrado en el mercado es de 12,90 € la hora, tanto en algunas grandes que pueden competir en precio, como es el caso de EULEN, como en otras empresas que rozan la ilegalidad en la oferta de sus servicios, contratando a personas de la unidad familiar utilizando una prestación que no está pensada para tal fin, sino para la contratación de un auxiliar externo.

El cobro del servicio se efectuará en el momento en el que éste se realice, si es de forma puntual. Para clientes que contraten el servicio por periodos más amplios de tiempo se establecerán abonos quincenales o mensuales, que se realizarán por adelantado, de dos maneras diferentes:

- En efectivo o mediante tarjeta de crédito.
- Transferencia bancaria o domiciliación.

---

<sup>2</sup> <http://e-learningmarketing.blogspot.com.es/2012/07/estrategias-de-la-determinacion-de.html>



Este tipo de contrataciones periódicas tendrán un descuento de un 3% sobre el coste total del servicio.

#### **4.4 Política de distribución.**

La imagen de marca y nuestras estrategias de posicionamiento en el mercado van a condicionar el control sobre este aspecto. Nuestra empresa provee de servicios que satisfacen necesidades específicas, altamente sensibles. Esta circunstancia nos obliga a controlar el proceso de comercialización y gestionarlo directamente, en la medida que detallamos a continuación.

Es necesario que la demanda que recibamos de nuestros servicios se canalice hacia los coordinadores, tanto en Torre Vieja como en Santa Cruz de Tenerife. Seremos fundamentalmente los promotores de este proyecto, ejerciendo como trabajadores sociales, quienes redefinamos los requerimientos del cliente en un proceso de interacción que gestionaremos de la misma forma que un trabajador social en el ejercicio de sus competencias lleva a cabo en el proceso denominado “relación de ayuda” con el usuario que acude a exponerle un problema-necesidad. Este es un valor fundamental de nuestra empresa. Nosotros no vamos a ser meros comerciales, porque tenemos experiencia profesional en la escucha activa desde hace más de veinte años, con personas que tienen problemas similares a los que nos van a exponer nuestros clientes, sabemos acompañar este tipo de procesos de comunicación y sabemos la diferencia entre asignar un recurso sin más y preguntarle al cliente cómo le gustaría ser ayudado.

Utilizaremos el canal directo o venta directa, de modo que seremos nosotros quienes vayamos directamente al cliente para ofrecerle los servicios más adecuados a su necesidad real, garantizando así un mensaje único. Para ello, nos desplazaremos al domicilio de cada uno de nuestros clientes, lo que nos permitirá, además de ofertar los servicios, conocer de primera mano la situación de la persona que demanda nuestros servicios, su estado personal y de salud, estado de la vivienda, existencia o no de barreras arquitectónicas, etc. Estas visitas domiciliarias facilitarán la definición y planificación de los servicios individuales.

#### **4.5 Política de comunicación.**

En el caso de nuestra empresa, que va a proveer de servicios a personas que se

encuentran en una situación de vulnerabilidad, nuestro esfuerzo no se dirige a expandir un producto unitario de forma escalable, sino que el beneficio se alcanza fruto de un trabajo múltiple dirigido a reforzar dos cuestiones fundamentales, la calidad del servicio y la comunicación de la oferta comercial, con el fin de lograr captar una demanda que genere los beneficios esperados.

Somos conscientes que manejamos un producto-mercado que requiere de un tratamiento especial, debido a la sensibilidad del momento vital en el que el cliente y/o sus familiares van a solicitarnos nuestros servicios. Sabemos que para persuadir a los consumidores, una marca dispone de tres herramientas principales: argumentos, emociones y símbolos/señales. La elección de una u otra depende de dos variables: el grado de interés en recibir información sobre el producto o servicio y la percepción sobre la posibilidad real de poder evaluarlo. Si la respuesta a estas dos cuestiones es afirmativa lo mejor es enfocar el anuncio a transmitir argumentos racionales. Nosotros pensamos que lo que necesitan nuestros clientes son soluciones concretas a problemas que están afectando de un modo incisivo la dinámica de sus vidas.

Los destinatarios de nuestros servicios van a ser fundamentalmente personas con problemas de autonomía pero quienes van a contratar estos servicios es muy probable que sean sus hijos y familiares, que en muchos casos se encuentran ya en una edad adulta. Cuando estas personas acuden a demandar una solución suelen venir ya con un recorrido previo de angustia, estrés e impotencia. Debemos ser muy conscientes de esta circunstancia a la hora de comunicar nuestra oferta comercial. La política de comunicación de nuestra empresa no puede basarse en ese marketing de guerrilla que busca captar la atención mediante ingenio y creatividad, en una serie de impactos que se salgan de los cánones estéticos –incluso morales– habituales. Algunas manifestaciones de la originalidad pueden ser interpretadas por nuestro público objetivo como sinónimo de soberbia, de inestabilidad, de impulsividad. Los valores asociados a nuestra marca son la sinceridad, la transparencia, la cercanía y la presencia. Estamos “a tu lado” porque sabemos que atraviesas un momento delicado en tu vida, así que entendemos que no tengas demasiadas ganas de ruido, porque lo que te interesa es solventar el problema-necesidad que te preocupa. Esta es la idea sobre la que debemos montar toda la campaña de comunicación de la empresa. No es compatible con videos virales en YouTube, ni atrevidas apuestas de Street marketing que busquen el impacto de la perplejidad.

Nuestra apuesta se identifica con una tendencia del mercado, orientada hacia el senior

marketing y la comercialización de productos y servicios asociados a la calidad de vida, a los cuidados personales y al apoyo personal. Frente a la resignación de la vejez en el pasado, la apuesta por el envejecimiento activo, que se asocia a valores que entran en conjugación con los de nuestra empresa y sus servicios. No en vano, una de las máximas de esta filosofía del envejecimiento activo, promovida desde todas las instancias, es la de permitir a las personas mayores “*vivir con independencia adaptando la vivienda, las infraestructuras, la tecnología y el transporte*”<sup>3</sup>, así como promover el modelo de calidad de vida autónoma e independiente.

Nuestro proyecto va a navegar desde un inicio con viento a favor, puesto que identificamos algunas tendencias sociales que se concilian con nuestra misión y valores, tales como todo lo relacionado con “Senior-vida sana”, “recuperación de los valores de siempre” (contrario a internamiento en residencias), “Senior marketing”, “Low Cost/Premium” (lo que hace que podamos dirigirnos a un cliente que no busca exclusivamente el precio), “era del pequeño vídeo” (aceptabilidad en la metodología de nuestro método de selección a través de video-presentaciones), “actividades empresariales que tiene por objetivo una repercusión social”, “Customer Experience” (confianza, empatía humanización sentimientos, cercanía)<sup>4</sup>.

El esfuerzo en comunicación es continuo. Utilizaremos una publicidad informativa (demanda primaria hacia un público que no conoce la existencia de este tipo de empresas) y persuasiva (hacia una demanda selectiva que ya conoce este tipo de servicios).

Los principales elementos de comunicación que se van a utilizar en el inicio de la puesta en marcha del proyecto son los siguientes:

#### 1. PUBLICIDAD:

- Publicidad en prensa de ámbito local, escrita e internet, de las ciudades de Santa Cruz de Tenerife y Torrevieja: “Torre Guía”<sup>5</sup>, “El periodico.com”<sup>6</sup> (sección Torrevieja), “Periódico Hoy Torrevieja”<sup>7</sup>, “La Opinión de Tenerife”<sup>8</sup>, “El Diario de Avisos de Tenerife”<sup>9</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.envejecimientoactivo2012.net/Menu29.aspx>

<sup>4</sup> <http://es.slideshare.net/jcalcaide/tendencias-de-marketing-para-2015>

<sup>5</sup> <http://torreguia.es/>

<sup>6</sup> <http://www.elperiodic.com/torrevieja>

<sup>7</sup> <http://www.hoytorrevieja.es/>

<sup>8</sup> <http://www.laopinion.es/>

<sup>9</sup> <http://www.eldiariodetenerife.com/>

- Cuñas de radio en emisoras locales: “Torrevieja Radio 107.1 FM”,<sup>10</sup> “Cadena SER Tenerife” y “Cope Tenerife”.
- Anuncios en las televisiones locales: “Torreviejaip”<sup>11</sup>, “MírameTv”<sup>12</sup>, “Televisión Canaria”<sup>13</sup>, “Canal4 Tenerife”<sup>14</sup>
- Folletos informativos para distribuirlos en lugares estratégicos (centros médicos, clínicas, centros de día, lugares de reunión de personas mayores, otros).
- Exterior: vallas publicitarias (dos en Torrevieja y dos en Santa Cruz de Tenerife).

## 2. VENTA PERSONAL Y MARKETING DIRECTO:

Los gerentes de la empresa actúan como comerciales de la misma a través de la oferta de sus servicios en reuniones con asociaciones de afectados, asociaciones de vecinos y líderes de opinión, en un esfuerzo dirigido fundamentalmente a dar a conocer los aspectos diferenciales de la oferta comercial.

Únicamente vamos a contar con informantes clave o prescriptores, no remunerados, que reconducirán las demandas que puedan conocer si sabemos transmitirles bien nuestra oferta comercial y, en algunos casos, retribuirles en especie como señalamos a continuación. Estos informantes serán principalmente representantes de asociaciones de mujeres y de tercera edad, de asociaciones de autoayuda y de afectados, representantes de asociaciones vecinales y los colegas de profesión trabajadores sociales de atención a la dependencia en los ayuntamientos. Sobre estos informantes clave, que no son clientes directos pero que conocen potencialmente a personas que pueden requerir de nuestros servicios, debemos desplegar estrategias de seducción para convertirlos en prescriptores de nuestros servicios. Las estrategias van a variar en función de cada perfil. No es lo mismo tratar con un trabajador social de dependencia en un ayuntamiento, sobre el que realzaremos la importancia de un proyecto impulsado por colegas de profesión y le haremos llegar las claras ventajas de nuestros servicios sobre los de otras empresas, que él va a identificar rápidamente, puesto que ya las conoce, como nosotros, que con la presidenta de una asociación de mujeres o de vecinos, que tendrá una perspectiva más cercana al cliente y que

<sup>10</sup> <http://www.torreviejaradio.com/>

<sup>11</sup> <http://www.torreviejaip.tv/>

<sup>12</sup> <http://www.mirametv.com/>

<sup>13</sup> <http://www.rtv.es/television/>

<sup>14</sup> <http://www.canal4tenerife.tv/>

requerirá de otros instrumentos de acercamiento, tales como la invitación a que conozcan nuestro modo de operar, el apoyo puntual en materia de asesoramiento en cuestiones relacionadas con sus asociaciones, la oferta a participar por nuestra parte con sus públicos a través de charlas sobre cuidados a personas mayores, así como otros recursos afines y otros diversos que diseñemos en función de los distintos perfiles de la comunidad.

Otro de los esfuerzos se dirige a la comunicación de nuestra oferta de servicios directamente a los clientes potenciales, a través de nuestra web, de un blog al que dotaremos de contenidos específicos en temas de geriatría, movilidad, tratando de adaptar la temática lo más posible al contexto local (ayudas locales para la eliminación de barreras, noticias relacionadas con servicios municipales destinados a personas mayores, etc.) y permitiendo la participación de nuestros usuarios, una página en Facebook que ofrezca igualmente contenidos, a la vez que dé a conocer los servicios de la empresa y de un video promocional difundiremos a través de las redes sociales.

Un recurso fundamental que pensamos poner en práctica es el aprovechamiento del networking con otros profesionales, colegas trabajadores sociales, que puedan recomendar a la empresa entre quienes demandan nuestros servicios.

### 3. RELACIONES PÚBLICAS:

Crear buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, que no son solo nuestros clientes directos, sino otras organizaciones y asociaciones diversas que trabajan en el sector. Se trata de ampliar y trabajar la imagen corporativa a través de la asistencia a eventos de naturaleza profesional distintos a las ferias comerciales, bien como ponentes en charlas y conferencias o como profesores en cursos promovidos por los colegios profesionales de Trabajo Social y otras entidades, acciones que serán llevadas a cabo por los gerentes de la empresa. En realidad, ya existe esa relación con los colegios profesionales de ambas provincias puesto que ambos participamos de sus actividades y de las del Consejo General de Trabajo Social, lo que va a facilitar la difusión de la información para que se nos tenga en cuenta en las acciones formativas que se realicen en todo el territorio nacional. Estas intervenciones aportarán a la empresa un criterio de calidad y se obtendrá una amplia promoción dentro del ámbito de los servicios sociales.

Desarrollaremos contenidos de información afines para colocarlos en diversos medios

y atraer así el interés hacia nuestra empresa. Nos acercaremos personalmente a los medios de comunicación con el objetivo de conseguir una entrevista o la participación en programas de debate, principalmente en los medios locales, que son generalmente más seguidos por la población de edad más avanzada. De igual manera, elaboraremos talleres y/o charlas sobre temas relacionados con el envejecimiento activo tales como la salud y el autocuidado, participación activa, formas de participación plena en la sociedad, voluntariado y programas intergeneracionales, etc. Estos talleres o charlas formativas los trabajaremos con las distintas asociaciones vecinales, de mayores, de mujeres y otras que pueda haber en el municipio donde desarrollamos la labor empresarial.

Mantendremos igualmente relaciones con colegas en las administraciones locales de nuestro ámbito de actuación y con autoridades municipales. Nos desplazaremos a los distintos ayuntamientos para dar a conocer nuestra empresa haciendo hincapié en nuestra profesión y experiencia profesional, poniendo en valor nuestras diferencias con respecto a las otras empresas que operan en este mercado.

#### 4. PROMOCIÓN DE VENTAS:

Si queremos prestar una atención especial a nuestros clientes, dada su situación personal en muchos casos, debemos avanzar un paso más en la oferta de los servicios contratados y ofrecer periódicamente algunos servicios extra puntuales, a modo de paquetes de premios y recompensas por la fidelidad (un corte de pelo y maquillaje especial a domicilio el día de su cumpleaños, traslado a eventos sociales y culturales, fomento de visitas inesperadas de amigos espaciales y familiares, otros). La idea es promover que somos algo más que una empresa que provee servicios a cambio de un precio. La relación con nuestro cliente debe convertirse en el eje central de toda nuestra actividad.

#### 5. FERIAS DE COMERCIO Y EMPRESAS:

Participaremos en ferias y congresos del sector con la finalidad de dar a conocer nuestros servicios y la manera de trabajar, mediante entrega de publicidad escrita (folletos), diálogo con clientes potenciales y otras empresas con las que se puedan establecer acuerdos o alianzas, etc.

Entre el tipo de empresas, entidades y organismos privados que nos interesa contactar

en estos eventos, destacamos las asociaciones de autoayuda, fundaciones, ortopedias, aseguradoras, mutuas laborales, centros residenciales y centros de día, clínicas médicas, centros de ocio para mayores, así como también los organismos públicos o dependientes de la administración que tienen que ver con la atención a los mayores, a la discapacidad y/o a la dependencia.

En Torre Vieja, concretamente, se ha celebrado en 2015 la II Feria de la Tercera Edad de Torre Vieja, bajo el lema “+ Mayores + Activos + saludables”, celebrada en el Centro Municipal de Ocio, resaltando el interés y la apuesta desde el ámbito público hacia este colectivo, que representa el 25 por ciento de la población del municipio.

En 2014 se celebró en Tenerife el XXVII Congreso de la Sociedad Canaria de Geriátrica y Gerontología, que rota por cada isla y este año 2015 se celebra en Lanzarote<sup>15</sup>, en el mes de noviembre.

Y también en Canarias, en la isla de Gran Canaria, se ha celebrado igualmente este 2015 la tercera edición de la Feria Gran Canaria Accesible, un espacio donde se celebran ponencias, charlas, mesas redondas, talleres, presentación de proyectos, además de constituir un punto de encuentro para las asociaciones, empresas y entidades públicas del sector.

Al margen de estas cinco herramientas de comunicación descritas (publicidad, venta personal, relaciones públicas, promociones y ferias), será fundamental la comunicación que va a recaer en la fuerza de trabajo principal, las auxiliares de ayuda a domicilio. Ya hemos mencionado esos aspectos visuales externos como el de colocar el nombre de la auxiliar junto al de la empresa, con el nexos “está” (“Atulada está Marta”), que indica presencia continua. Otros, como el color de la bata de trabajo, que no será de color blanco, sino en algún tono pastel (rosa –relajante-o verde claro – esperanza-) para huir de una imagen medicalizada del servicio, contribuirán igualmente a crear una experiencia cercana y a transmitir confianza.

Y por último, entre estas herramientas, nos situamos nosotros, los promotores de este proyecto, ya que no somos desarrolladores web, ingenieros o licenciados en derecho. En su día elegimos esta profesión, la de Trabajo Social, porque nos interesan y nos

---

<sup>15</sup> <http://es.slideshare.net/jcalcaide/tendencias-de-marketing-para-2015>

preocupan los problemas sociales. Hacer valer nuestro compromiso ético con el proyecto y unirlo al compromiso ético con la sociedad es otra parte fundamental de nuestro proyecto, que comunicaremos de una forma discreta pero efectiva.

En un segundo momento, cuando los objetivos de consolidación del proyecto se hayan alcanzado, usaremos una publicidad de recordatorio dirigida a los clientes que ya nos conozcan y mantendremos la informativa y persuasiva en una escala de menor intensidad que al comienzo, pues ya no será necesario ni conveniente mantener el coste inicial en este apartado.

Los gastos totales en publicidad y propaganda ascienden a 5.200 € el primer año, con un incremento de un 4% cada año.

#### **4.6. Sistemas de información y control de marketing.**

El funcionamiento de una organización depende de la inteligencia con la que tomen las decisiones los gerentes y para esa toma de decisiones es importante manejar la información que se genera, tanto del desarrollo del servicio como de la organización interna de la empresa, el entorno competitivo y la valoración que realizan los clientes sobre el servicio que se les presta.

El Sistema de Información de marketing de la empresa es un conjunto estructurado de datos, personas, procedimientos, métodos y herramientas de tecnología de la información que se organizan con el objeto de generar un flujo ordenado de información que permita documentar y facilitar la toma de decisiones.

La eficacia de estos sistemas depende de cómo se recogen los datos, cómo se procesan y cómo se interpretan.

Se trata pues de elaborar una herramienta que permita sistematizar la información que se desprende del funcionamiento de la empresa identificando los campos de estudio y definiendo claramente la forma en la que se van a obtener los datos. Para ellos tendremos en cuenta los objetivos planteados en relación a la empresa y la estrategia empresarial y definiremos los ítems o indicadores que nos permitirán obtener la información deseada.

Por otro lado, todo sistema de información necesita de un método de control para conocer si realmente se están alcanzando los objetivos previstos en el diseño estratégico.



En nuestro caso llevaremos a cabo el control del plan de marketing a través de las siguientes variables:

- La evaluación y control de las campañas publicitarias con el fin de saber si estamos haciendo una buena inversión económica y si esa inversión está teniendo los resultados previstos. Para esta evaluación estableceremos un sistema de indicadores que nos permitirán ir conociendo los resultados y que nos permitirá ver el impacto que están teniendo en la población destinataria, principalmente si existe incremento de la demanda, además realizaremos una supervisión directa de los servicios contratados.
- La información proveniente de los clientes, porque nadie mejor que ellos serán capaces de informarnos sobre cómo estamos llegando a nuestro público objetivo, si nuestro trabajo es de calidad y si los clientes están obteniendo los resultados esperados.
- Las encuestas a público en general para poder saber qué es lo que se espera de una empresa de servicios en el domicilio y poder así realizar los ajustes necesarios en relación al plan de trabajo establecido. Esta encuesta también nos va a permitir conocer el alcance de la publicidad desarrollada.
- Análisis de la competencia, para conocer puntos débiles y fuertes y poder realizar los cambios o modificaciones que permitan una mejor adaptación a la demanda real del mercado.

Con todo esto lo que pretendemos es salvar las brechas que pueden existir en la relación con los clientes. Hablamos la diferencia que existe entre lo que la empresa quiere hacer y lo que hace de verdad con el objetivo de que la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de los servicios prestados sea casi inexistente.

Hablamos pues de salvar las siguientes brechas:

1. Brecha cliente, que se encuentra entre el servicio esperado por el cliente y el que verdaderamente recibe. En este sentido es importante conocer cuáles son sus expectativas.
2. Brecha de la comunicación, con el objetivo de conocer si lo que estamos ofertando mediante la publicidad es lo que realmente estamos dando en los servicios personalizados, si estamos generando expectativas que no están acordes con los resultados que se obtienen con la prestación de los servicios.

Para valorar las dos posibles situaciones mantendremos una comunicación estrecha con el cliente para conocer, en todo momento, su grado de satisfacción con los servicios prestados, además de elaborar cuestionarios de satisfacción que pasaremos de forma periódica.

Elaboraremos un cuadro de mando que nos permita tener una visión general del funcionamiento de la empresa y detectar las necesidades de mejora mediante la definición de un sistema de indicadores que analicen tanto el trabajo realizado como los resultados obtenidos. Para evaluarlos es necesario que queden bien definidos. En primer lugar vamos a realizar una evaluación cuantitativa, vamos a cuantificar las acciones y los resultados en número de clientes. En esta ocasión hemos identificado unos iniciales que se pueden ir incrementando a medida que se vaya llevando a cabo el análisis.

- N° de folletos emitidos.
- N° de folletos repartidos.
- N° de emisiones de anuncio televisivo.
- N° de emisiones de las cuñas de radio.
- N° de vallas de publicidad contratadas.
- N° de participaciones en los medios de comunicación mediante entrevista.
- N° de anuncios publicados en prensa.
- N° de clientes nuevos cada mes.
- N° de cuestionarios de satisfacción con respuesta de los clientes.
- N° de clientes satisfechos con el servicio.
- N° de participaciones en ferias y congresos.
- N° de colaboraciones con asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro.

De forma paralela, vamos a realizar una evaluación cualitativa, porque si importante es conocer los datos estadísticos, más importante es conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Utilizaremos principalmente los cuestionarios de satisfacción para recoger sus opiniones/valoraciones, pero también nuestros datos de intervención para conocer nuestro tiempo de respuesta. Los indicadores a tener en cuenta en un primer momento serán:

- % de quejas y reclamaciones presentadas por los usuarios.

- Tiempo medio transcurrido entre la solicitud del servicio y la visita del/la gerente.
- Tiempo medio transcurrido entre la visita del/la gerente y la prestación del servicio.
- Tiempo medio transcurrido entre la solicitud y la prestación del servicio.
- % de valoraciones positivas del servicio a nivel general.
- % de valoraciones positivas de la calidad con la que se presta el servicio.
- % de valoraciones positivas sobre la atención prestada por las trabajadoras.
- % de valoraciones positivas sobre el trato dado por parte de la gerencia de la empresa.

Todo ello con el objetivo de obtener la información necesaria que nos permita hacer un análisis sobre la cantidad y el precio del producto relacionándolo con la inversión realizada y con la consecución de los objetivos de calidad establecidos. Estamos analizando la rentabilidad del plan de marketing.

Además, con la información obtenida lo que haremos será llevar a cabo las modificaciones que se consideren necesarias para mejorar nuestro plan de empresa, el establecido inicialmente y que se prevé como un documento estático, pero que sirve para trabajar las modificaciones estratégicas teniéndolo como referencia. De esas modificaciones y ajustes va a depender el futuro de la empresa.

#### **4.7. Sistemas de satisfacción del cliente.**

En toda empresa deben existir unos estándares básicos de calidad, mucho más en una empresa de servicios, que tiene las siguientes características<sup>16</sup>:

1. Intangibilidad: no se pueden ver, tocar, degustar, escuchar, oler,... no pueden ser almacenados ni colocados en un escaparate. Esta característica genera incertidumbre en los clientes puesto que no saben que es lo que van a comprar y cuál será el grado de satisfacción que obtendrán después de recibirlo. En este sentido es importante trabajar con unos estándares de calidad definidos y a la vista del cliente, porque es lo único que puede guiarle en la compra en la elección de nuestros servicios.
2. Inseparabilidad: los servicios, con frecuencia, se producen, se venden y se

<sup>16</sup> Zeithaml, V.; M.J. Bitner y D. Gremler (2013). Marketing de servicios. McGraw-Hill. 5ª edición.

consumen al mismo tiempo, es más, su producción y su consumo son inseparables. En este sentido, la interacción proveedor cliente es lo más importante.

3. Heterogeneidad: pues todos los servicios están menos estandarizados que los productos, puesto que van a depender de quién lo presta, cuándo y dónde y está directamente relacionado con el factor humano. Para ello vamos a definir unos estándares básicos de calidad y vamos a entrenar a nuestro personal para que se trabaje con mayor uniformidad, consiguiendo así incrementar la confianza cliente-empresa.
4. Imperdurabilidad o carácter perecedero: el servicio que no se realice en el momento no se puede guardar o almacenar como inventario, porque los servicios se desarrollan en un momento determinado. Si se trabaja con una demanda estable esta característica no supone un problema, pero si lo será si la demanda es fluctuante. En este sentido tenemos que trabajar muy bien los planes de producción, la promoción y los precios, creando sistemas que permitan mantener una ejecución mínima durante todo el tiempo y poder responder a los picos de la demanda.

En los servicios de Ayuda a Domicilio el papel de la calidad debe estar directamente vinculado al “cliente”, a la persona que recibe la ayuda y a quienes conviven con él. Un Servicio cuya expresión se mantiene mediante un contacto personal directo en el escenario más íntimo de la vida y de la convivencia personal –el propio domicilio- debe tener el factor humano como un aspecto trascendental y es lo que vamos a buscar en nuestras profesionales, ese factor humano que demuestre sensibilidad con el colectivo con el que vamos a trabajar y un especial conocimiento de sus necesidades y la forma de satisfacerlas.

Existe normativa europea relacionada con la calidad en la prestación de servicios de ayuda a domicilio, en la que se recogen aspectos importantes a tener en cuenta como son los siguientes (norma UNE 158301 Ayuda a Domicilio)<sup>17</sup>:

- . Ofrecer siempre información detallada al usuario, tanto sobre el servicio como sobre los requisitos de acceso al mismo, prestaciones incluidas y excluidas, sobre el funcionamiento del servicio, acerca de los derechos y obligaciones de las personas usuarias, tarifas, costes, etc.

---

<sup>17</sup> [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_ssociales\\_150000.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_ssociales_150000.asp)

- . Establecer una relación contractual definiendo las prestaciones incluidas en la atención personal, en la atención a las necesidades del domicilio y del apoyo psicosocial y familiar, así como de los servicios complementarios y sus tarifas.
- . Garantizar sus derechos durante la prestación del servicio y en las relaciones con el usuario la organización debe asegurar los derechos de los usuarios (intimidad, trato respetuoso, no discriminación, continuidad sin interrupciones del servicio, etc.).
- . Definir líneas de coordinación entre los diferentes intervinientes de la empresa tanto los de atención directa como los que apoyan administrativa o técnicamente así como con otros agentes y/o Familiares
- . Definición de la documentación, el procedimiento y las instrucciones, que permitan conocer cómo, quién, de qué forma, con que equipos y con qué comunicación se realizar las actuaciones y también para el seguimiento de la calidad del servicio, incidencias, quejas reclamaciones, medición de la satisfacción y mejora, etc.
- . Recursos Humanos: competencia, formación, dotación, cualificación del personal, etc.
- . Calidad en la Gestión: definición de un plan de calidad del servicio (política de la calidad, objetivos estructura de la organización, metodología de seguimiento de la actividad.
- . Definición de herramientas de gestión, Evaluación interna de la calidad, acciones de mejora y seguimiento de la actividad, evaluación de proveedores, indicadores de gestión tanto finales como de comportamiento de variables de proceso, etc.
- . Elaboraremos una cartera de servicios en la que se definirán cada uno de los trabajos a realizar, especificando claramente en qué consiste y de qué manera lo llevamos a cabo, así como el precio establecido por horas de duración, todo ello con la finalidad de no generar dudas en cuando a los servicios a contratar y ganarnos la confianza de la clientela.

Para garantizar el cumplimiento de aplicación de la calidad en la prestación de nuestros servicios definiremos un sistema de indicadores que nos ayudarán a tener información constante del grado de satisfacción de la clientela que completaremos con los resultados de los cuestionarios de satisfacción que pasaremos a nuestros clientes trimestralmente.

Otra de las formas de garantizar la prestación de los servicios con calidad será mediante la realización de acciones formativas dirigidas al personal en las que se trabaje en el entrenamiento en habilidades personales y sociales que faciliten el trato con los clientes y que garantice una ejecución homogénea de todos los servicios, independientemente de la profesional que los ejecute.

Cuidaremos todos los aspectos físicos que puedan influir en la mejor aceptación de la oferta por parte de nuestro público objetivo, la del personal contratado y la de nosotros mismos.

De esta manera trataremos de salvar las brechas del diseño y estándares de calidad así como la del desempeño del servicio.

## **5. PLAN DE OPERACIONES.**

En este apartado vamos a describir el funcionamiento de la empresa desde el punto de vista de la atención a la clientela. Hablaremos de las profesionales, de sus trabajos individuales, de la organización y distribución del tiempo, de la organización así como de la coordinación por parte de los dos gerentes de todas las operaciones que se generen con la prestación de los servicios de atención individualizada en el domicilio.

### **5.1. Estrategia de Operaciones.**

Los objetivos que nos planteamos en este apartado son los siguientes:

- . Ofrecer unos servicios personales de la mejor calidad, cumpliendo estándares correspondientes.
- . Reducir costes de aprovisionamiento, producción y mantenimiento.
- . Cumplir con los tiempos y los plazos establecidos en los planes de atención.
- . Ser operativos en la resolución de incidencias que puedan darse en el desarrollo de los servicios.

- . Adaptar los servicios a las necesidades que se vayan detectando y/o planteando por parte de la clientela, de manera que se pueda dar respuesta a la demanda real.

## **5.2. Descripción del proceso productivo.**

Ya hemos hecho una definición de los distintos tipos de servicios a realizar por parte de las profesionales contratadas por “A tu lado, S.L”. en el apartado de la política de producto, pero no está de más recordar que se trata de realizar labores de atención en el domicilio para el desarrollo de las actividades básicas e instrumentales de la vida diaria así como labores educativas y de relación con el entorno.

La primera atención al cliente será llevada a cabo por uno de los gerentes, que se desplazará al domicilio para hacer una primera valoración de cada situación y ofrecer los servicios adecuados y ajustados a cada necesidad. En esta primera visita se dará al cliente toda la información correspondiente a nuestra empresa y a nuestra forma de trabajar con los usuarios. Esta explicación se realizará siempre de manera cercana y con la empatía y la profesionalidad que requiere una intromisión en un domicilio, valorando un entorno privado del que tendremos que dar opinión. Conocer el hábitat en el que nuestras profesionales van a trabajar es imprescindible para ajustar los recursos a las demandas particulares. Daremos la oportunidad a los clientes de elegir a la profesional con la que quieren trabajar mediante la presentación de los vídeos que ya hemos mencionado en el plan de marketing. En este primer encuentro se tomarán todos los acuerdos necesarios en cuanto a los servicios contratados, los precios, la profesional seleccionada y la forma de realizar los seguimientos por parte de la gerencia con el objetivo de conocer el grado de satisfacción con la prestación de los servicios.

Existen varios sistemas de valoración:

- . Al primer contacto se efectuara el índice de Barthel<sup>18</sup>. Este índice está basado en una escala de 0 a 100 puntos que representa de peor a mejor estado respectivamente. Se considera una persona mínimamente autónoma si al menos llega a los 60 puntos. Este test explora las actividades de vida diaria y lo pueden responder el usuario, su familia o su cuidador más próximo. Requiere un tiempo aproximado de 3 a 6 minutos para su realización, está basado en

---

<sup>18</sup> [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1135-57271997000200004](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57271997000200004)

juicios y observación y no es sensible a pequeños cambios ni detecta pequeños déficits. Se realiza una vez al mes.

- . A la familia también se le pasa el test de comprobación de seguridad<sup>19</sup> en el domicilio a la hora de iniciar el servicio a fin de valorar las condiciones de la vivienda habitual, especialmente si nuestro cliente es capaz de caminar y presenta déficits cognitivos o signos de demencia. Esta lista es muy útil para detectar y eliminar elementos que supongan una amenaza para la integridad física de la persona destinataria de los servicios. Lo puede auto-realizar el cliente o su familia, tiene un intervalo de puntos de 0 a 65 de peor a mejor respectivamente, requiere un tiempo de 10-20 minutos para su realización y está basado en la observación. Se realiza a demanda.
- . Debido a la importancia de la capacidad para caminar en los ancianos que viven o pasan solos la mayor parte del tiempo, si el cliente es capaz de deambular se le pasara al principio el test de valoración del equilibrio y la marcha de Tinetti<sup>20</sup>. Este test se volverá a pasar al detectar déficits en la marcha o en las trasferencias o cada tres meses. El test de Tinetti valora la deambulación, lo realiza la auxiliar, tiene una escala de puntuación de 0 a 28 de peor a mejor respectivamente y requiere un tiempo de 5 a 15 minutos para su realización. Está basado también en la observación.

El segundo paso es el de llevar a cabo una nueva visita, esta vez acompañado de la profesional que va a trabajar en el domicilio para proceder a las presentaciones así como para definir las funciones y los horarios de forma conjunta y coordinada.

Para concluir con el proceso, pasaremos a la incorporación de la profesional a la vida de la unidad familiar en los términos acordados en el contrato, garantizando una atención exquisita, atendiendo a los estándares de calidad definidos por la empresa.

Los gerentes de la empresa son los responsables de la gestión de la calidad, por lo que realizarán llamadas telefónicas de seguimiento así como visitas domiciliarias siempre que se consideren necesarias. El objetivo es el de que el cliente sienta que la empresa "Atulado, S.L". siempre estará pendiente de sus necesidades y dará respuesta a las demandas que se desprendan de la realización del servicio.

---

<sup>19</sup> <http://www.femp.es/files/566-29-archivo/manualusoBVD.pdf>

<sup>20</sup>

[http://www.hvn.es/enfermeria/ficheros/escala\\_de\\_valoracion\\_del\\_equilibrio\\_y\\_la\\_marcha.pdf](http://www.hvn.es/enfermeria/ficheros/escala_de_valoracion_del_equilibrio_y_la_marcha.pdf)



La clientela siempre tendrá un teléfono con el que contactar para comentar cualquier incidencia o realizar cualquier demanda de servicios.

Para la realización de los servicios, las profesionales se tienen que desplazar a los domicilios de los clientes, por lo que tenemos que tener en cuenta estos tiempos a la hora de contabilizar las horas de atención que puede prestar a cada persona.

Los servicios se contratan por horas y la duración dependerá de las necesidades que se quieran cubrir en cada caso. Todo el tiempo que exceda de una hora nunca será inferior a 30 minutos.

Para evitar que se pierda demasiado tiempo en los desplazamientos distribuiremos a las auxiliares por zonas de forma que puedan acudir caminando de unos domicilios a otros, siempre que sea posible.

En caso de tener que hacer uso de transporte, bien sea público o privado, será la empresa la responsable de su cobertura mediante la aportación del bono transporte o el abono del combustible a razón de 0,18 € por km.

### **5.3. Planificación de la actividad.**

#### **5.3.1. Producción y capital**

Hemos realizado los cálculos y sabemos que cada auxiliar puede atender a una media de 6 clientes por cada jornada laboral. En primer año queremos partir con la contratación de 30 auxiliares para garantizar unos mínimos de ingresos que hagan que la empresa sea rentable. A partir de ahí, estos son nuestros objetivos para los años siguientes. Con estos datos, el primer año partiremos con 180 clientes, el segundo año pretendemos llegar a alcanzar la cifra de 540 clientes y el tercer año la de 1.080 clientes, sin descartar el incremento en el primer año de funcionamiento.

Año 1	Año 2	Año 3
30 auxiliares	90 auxiliares	180 auxiliares

Estas profesionales atenderán a este número de usuarios con una jornada laboral de 37.5 horas semanales, tal y como establece el Sexto Convenio de Atención a la

Dependencia<sup>21</sup>, actualmente en vigor para la contratación del personal que realizará la prestación de estos servicios.

### 5.3.2. Aprovisionamientos.

En nuestro caso, realizaremos la atención en el domicilio de cada cliente y la medicación será aportada por ellos. Aun así, es conveniente que los cuidadores profesionales realicen las visitas a los clientes con el material necesario. Por ello, se adquirirán determinados utensilios: tensiómetro, fonendo, glucómetro, tijeras, etc. Así como maletines para guardar los utensilios de forma ordenada. En principio se ha planteado la compra de 4 maletines completos, por un coste de 1.600 euros. Además es conveniente adquirir una serie de productos básicos como: vendas, compresas, esparadrapo, algodón, agua oxigenada, guantes de látex, mascarillas,... en lo que invertiremos un total de 580 € al año.

Las profesionales dispondrán de uniforme compuesto por pantalón, chaquetilla y calzado adecuado, lo que supondrá un coste de 1.173 €, inversión que se realizará en el momento de la puesta en marcha del negocio y que se irá renovando en la medida en que vaya siendo necesario o incrementado con el aumento de la plantilla.

Como material de trabajo exclusivo de los directivos de la empresa compraremos dos ordenadores portátiles, necesarios para el trabajo con los clientes en los domicilios. El importe es de 1.280 €. Contarán también con dos líneas de teléfono móvil con una tarifa plana de 30 €/mes cada uno.

Se comprarán bonos de transporte para las trabajadoras que lo necesiten con lo que habrá una inversión inicial de 10 bonos al mes el primer año, incrementando la compra a medida que vaya siendo necesario para los desplazamientos.

### 5.4. Costes de producción.

**Tabla 5. Costes de Producción.**

<b>INVERSIONES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Equipos de trabajo	1.173 €	3.519 €	7.038 €
Informáticos	1.280 €	0€	0€
Existencias: materiales directos	2.180€	4.360 €	8.720 €

<sup>21</sup> <http://www.boe.es/boe/dias/2012/05/18/pdfs/BOE-A-2012-6592.pdf>

Transporte: bonos de transporte público	3.600 €	10.800 €	16.000 €
Suministros: telefonía móvil	720 €	720 €	720 €
Total inversión	8.953 €	19.399 €	32.478 €

Fuente: elaboración propia

## 6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

### 6.1 Estructura organizativa.

Para el correcto funcionamiento de nuestra empresa precisamos dos tipos de perfiles profesionales, que detallamos a continuación:

Grupo profesional 1: Gerencia- Coordinación estratégica.

Gerente, responsable coordinador de Zona. Este puesto estará desempeñado por los promotores del proyecto, que ocuparán la gerencia de cada una de los dos enclaves de la empresa, el de Torre Vieja y Santa Cruz de Tenerife.

Trabajarán en horario de mañana y tarde, de lunes a viernes y sábados por la mañana.

Las tareas de los coordinadores son:

- Organización y supervisión general de todo el trabajo.
- Coordinación, seguimiento y valoración del trabajo operativo.
- Realizar las visitas al domicilio de los clientes potenciales captados, evaluando in situ las necesidades de cada uno y proponiendo un servicio concreto a través de un plan de acción que responda a las necesidades detectadas.
- Selección del personal de la empresa.
- Formación inicial y continuada de todo el personal de la empresa.
- Gestionar los cuadrantes diarios de trabajo de las auxiliares de ayuda a domicilio y recepcionar sus incidencias (suplencias, retrasos, quejas), así como las circunstancias o alteraciones en el estado de los usuarios clientes que

varíen, agraven o disminuyan las necesidades personales o de la vivienda del usuario.

- Recepcionar las llamadas de teléfono, captar a los potenciales clientes y establecer las citas para las entrevistas de éstos con los gerentes.
- Comunicación en general con clientes y auxiliares de ayuda a domicilio.

Grupo profesional 2: Servicio de Ayuda a Domicilio.

Auxiliares de ayuda a domicilio. Contratación directa. Jornada completa, media jornada o contratación parcial por horas, según necesidades del servicio.

Titulación necesaria: Auxiliar de geriatría o equivalente.

Llevarán a cabo la atención preventiva, asistencial y educativa de la persona dependiente y su núcleo familiar. Supondrán el contacto directo diario con los clientes, por tanto reciben el feedback mediante el cual analizaremos si el plan de acción desarrollado por la empresa es el adecuado o precisa de modificaciones. Será necesaria buena presencia, capacidad de comunicación y atención a las personas mayores y/o dependientes, así como competencias relacionadas con la flexibilidad, autocontrol, estabilidad emocional, empatía y capacidad para establecer relaciones u orientar al cliente mediante un trato amable y afectuoso. Se trata de una categoría polivalente, cuyas tareas son las que a continuación se detallan:

Trabajos generales de atención en el hogar:

- Limpieza de la vivienda.
- Apilación de las ropas sucias y traslado en su caso para su posterior recogida por el servicio de lavandería.
- Realización de compras domésticas, a cuenta del usuario del servicio.
- Cocinado de alimentos o traslado a su domicilio.
- Lavado a máquina, repaso y cuidados necesarios de la ropa del usuario.

Trabajos de atención personal:

- Aseo personal: cambio de ropa, lavado de cabello y todo aquello que requiera la higiene habitual, así como atención especial al mantenimiento de la higiene personal para encamados e incontinentes, a fin de evitar la formación de úlceras.

- Ayuda o apoyo a la movilidad en la casa, levantar de la cama y acostar, ayuda para la ingestión de los medicamentos prescritos.
- Acompañamiento a visitas terapéuticas.
- Recogida y gestión de recetas y documentos relacionados con la vida diaria del usuario.
- Comunicación al gerente correspondiente de cualquier circunstancia o alteración en el estado de los usuarios clientes que varíen, agraven o disminuyan las necesidades personales o de la vivienda del usuario.
- Apoyo, en aquellos casos en que sea necesario, en las salidas que efectúe el usuario fuera de su vivienda (a lugares de reunión, visitas familiares o actividades de ocio).

Este personal de ayuda a domicilio será elegido, como ya hemos mencionado, por los gerentes de zona.

Las técnicas de selección elegidas se adecuan a estos puestos y son las siguientes:

- Cuestionario o ficha de solicitud. Recuperado de: nuestra página web y en formato escrito.
- Anuncio.
- Currículum vitae.
- Referencias.
- Entrevista.

Para los trabajadores de este grupo se establece un periodo de prueba de un mes.

Al margen de estos dos grupos, parte de las tareas administrativas serán encargadas a una asesoría (contabilidad, nóminas, impuestos).

## **6.2 Retribución.**

La modalidad de contratos de nuestra empresa será la que en su momento facilite las mejores deducciones o bonificaciones en las cuotas de la seguridad social. Por ello, los contratos más utilizados serán el indefinido y formación.

Los promotores del proyecto actuarán como socios trabajadores dentro de la empresa, dándose de alta en el régimen de autónomos y se fijarán una retribución mensual que vendrá dada por sus funciones como trabajadores sociales coordinadores de cada una

de las zonas de trabajo, puesto que entendemos que las funciones propias de la administración y gerencia no van a ser retribuidas a través de un salario, sino con los beneficios de la empresa.

Los salarios del personal se regirán por el “*VI convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal*” que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Salarios del Personal**

Grupo	Cat. Profesional	S. base	Fest/do m.	H. noct.	Disponi b.	H. extra	Fest. espec.
<b>A</b>	Rpble. Coordinación	1.941,41	18	3,87	20	26,78	64,33
<b>B</b>	Auxiliar Ayuda a Domicilio	947,22	18	1,89	20	13,07	31,39

Fuente: BOE (08/03/2014)

De acuerdo a estos salarios y al horario establecido para cada trabajador, las cuotas mensuales y anuales de la empresa en concepto de personal son las siguientes (estimación sin horas nocturnas, extras ni en fines de semana, que se repercutirán en la factura final al cliente):

**Tabla 7: Cuotas de la Empresa**

Grupo	Cat. Profesional	Euros/me s	Nº PERSONAS PUESTO	PAGO/ME S	PAGO/ANUAL
<b>A</b>	Rpble. Coordinación	1.941,41	2	3.882,82	54.359,48
<b>C</b>	Auxiliar Ayuda a Domicilio	947,22	20	19.444,4	272.221,6
<b>TOTAL</b>			22	<b>23.327,22</b>	<b>326.581,08</b>

Fuente: elaboración propia.

A los gastos de personal hay que añadir el coste del **seguro de responsabilidad civil** que tiene un coste anual de **840€**, con un incremento de un 4% en el segundo y en el tercer año.

### **6.3 Política de motivación.**

Puede resultar paradójico pero la actual situación de crisis y la elevada tasa de desempleo ha variado la percepción que muchos trabajadores tienen actualmente de su puesto de trabajo, haciendo que valoren por encima de todo el horizonte indefinido de permanencia en la empresa. Esta circunstancia es un factor positivo para la empresa, ya que las políticas de contratación indefinidas, unidas a un buen clima laboral, van a ser el mejor instrumento para asegurar la motivación de los empleados.

No obstante, no queremos quedarnos ahí, ya que sabemos perfectamente que en un trabajo tan sensible como el nuestro, es muy importante que todos y cada uno de nuestros trabajadores alcancen sus metas personales y desarrollen con plenitud sus capacidades, lo que redundará en un beneficio para la empresa.

Una de las motivaciones dirigidas a todo el personal será la de la estabilidad laboral y consistirá en ofrecer un contrato indefinido una vez transcurrido el primer año de trabajo en la empresa.

Las trabajadoras auxiliares de ayuda a domicilio son una fuerza muy importante de cara a la fidelización de la clientela, por lo que es conveniente llevar a cabo igualmente una política de promoción, que consistirá en el reconocimiento de su trabajo, a través de la comunicación estimulativa por parte de los gerentes. Se estudiará más adelante ofrecerles una participación en los beneficios de la empresa, en función de la buena marcha de la misma.

Otras acciones dirigidas a todo el personal consistirán en jornadas formativas y de convivencia, así como “comidas de empresa” en fechas señaladas, como la Navidad, o el aniversario de constitución de la empresa, todo ello encaminado a reforzar la cultura de empresa.

### **6.4 Seguridad e higiene.**

La empresa dispondrá de un Plan de Prevención de riesgos laborales elaborado por una consultora externa especializada, orientado a evitar los riesgos presentes en el trabajo, evaluarlos cuando no se puedan evitar, y planificar las medidas necesarias de prevención y protección para controlarlos.

Así mismo, la empresa facilitará todos los medios a su alcance para prevenir los accidentes laborales y, entre ellos, los adecuados EPIs (Equipos de Protección Individual), dispositivos destinados a ser llevados o sujetados por los trabajadores para que les protejan de uno o varios riesgos que puedan amenazar su salud y seguridad.

Es obligación de las trabajadoras de ayuda a domicilio utilizar los medios de protección adecuados y mantenerlos en las mejores condiciones.

Los EPIs que dispondremos para el uso por las Auxiliares de Ayuda a Domicilio serán, entre otros, guantes homologados para protegerse frente a riesgos biológicos, ropa de trabajo en buenas condiciones y limpia de manchas, mascarillas en caso de tratar con clientes que puedan presentar un riesgo biológico.

Existirá un manual de Prevención de Riesgos Laborales de obligado conocimiento para todos los trabajadores de la empresa que recogerá todo lo referente a las obligaciones de éstos, así como al protocolo de comunicación de los riesgos e incidentes en el puesto de trabajo. Existirá un modelo de "parte de comunicación de riesgos en el puesto de trabajo" y un "parte de incidentes de trabajo". Este manual incluirá igualmente todo lo relativo a la descripción de las funciones y tareas del puesto de trabajo, los riesgos asociados (caídas, golpes o contusiones, cortes o heridas, sobreesfuerzos, riesgo eléctrico, quemaduras, riesgo en los desplazamientos, lesiones musculares por movilización de personas dependientes, riesgos biológicos, psicosociales, específicos de género, otros) y consejos y recomendaciones para prevenir dichos riesgos.

## **7. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA, TRÁMITES Y AGENDA DE CONSTITUCIÓN.**

### **7.1. Forma jurídica del negocio.**

La forma jurídica que hemos elegido para crear nuestra empresa ha sido una Sociedad Limitada, ya que es la que más se adapta a nuestro modelo de empresa y a nuestra capacidad de inversión. Es una sociedad mercantil cuyo capital mínimo es de 3.005,06€, integrado por las participaciones sociales, con la ventaja de que los socios no responderán personalmente de las deudas sociales (será en función del capital



social aportado), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria<sup>22</sup>.

Otra de las ventajas por las que elegimos una Sociedad Limitada es la posibilidad de que los socios puedan fijarse un salario dentro de la empresa, además de la participación que corresponda en los beneficios.

En los estatutos se hará constar, al menos:

- \* La denominación de la sociedad.
- \* El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- \* La fecha de cierre del ejercicio social.
- \* El domicilio social.
- \* El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- \* El beneficio obtenido, que será repartido un 60% entre los socios y un 40% para reserva.
- \* El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta Ley.

## **7.2. Trámites legales y agenda de constitución.**

Para el desarrollo de estos trámites legales contaremos con el asesoramiento de la asesoría laboral, fiscal y legal previamente elegida, que será la que se ocupe de gestionar todo lo relacionado con los aspectos contables, tributarios y legales de la sociedad.

Los trámites legales de constitución, junto con una agenda básica, son los que se enumeran a continuación:

1. Obtención de la denominación social.
2. Firmar la escritura pública de constitución ante notario.
3. Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
4. Inscripción en el Registro Mercantil.

---

<sup>22</sup> <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>

5. Inscripción en Registros especiales, Registro Administrativo de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
6. Solicitud en la Agencia Tributaria del número de identificación fiscal.
7. Impuesto de actividades económicas.
8. Declaración censal.
9. Solicitud en el ayuntamiento de la licencia de apertura del negocio.
10. Contratación de agencias encargadas de actividades publicitarias.
11. Campañas de promoción e información de la empresa.
12. Captación intensiva de clientes.
13. Selección y reclutamiento de personal, así como afiliación de los mismos en el régimen de la seguridad social.
14. Comunicación de la apertura del centro de trabajo al ministerio de trabajo.
15. Obtención del calendario laboral.
16. Inicio de la actividad.

## 8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.

### 8.1. Plantilla Plan económico Financiero.

Años de actividad:	2016	2017	2018										
Meses de actividad:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Fecha de realización:													
IVA soportado o Impuesto Equivalente:	14%												
IVA repercutido o Impuesto Equivalente:	14%												
Tipo impositivo medio:	14%												
Familias de Productos:	Servicio estandar a 13,40 + 14% (IVA estimado).												

**Activo****ATULADO, S.L.**

Concepto	Inversión		Base Imponible		% IVA Soportado	Importe IVA
	Importe	%	Aportación	Adquisición		
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>4.273</b>	<b>21%</b>				
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>3.993</b>	<b>20%</b>				
Terrenos y bienes naturales	0				10%	0
Edificios y construcciones	0				10%	0
Instalaciones	0				14%	0
Maquinaria	0				14%	0
Utillaje, Herramientas,...	2.993				14%	0
Mobiliario	0				14%	0
Elementos de transporte	0				14%	0
Equipos informáticos	1.000			1.050	14%	147
Otro Inmovilizado Material	0				14%	0
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>280</b>	<b>1%</b>				
Aplicaciones Informáticas	280			350	14%	49
Arrendamientos Financieros	0					
Otro Inmovilizado Inmaterial	0				14%	0
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
Fianza del local	0					0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
De primer establecimiento	0				14%	0
De constitución	0				14%	0
<b>Total Circulante</b>	<b>15.727</b>	<b>79%</b>				
<b>Existencias Iniciales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>				
Servicio estandar a 13,40 + 14% (IVA estimado).	0				14%	0
	0				14%	0
	0				14%	0
	0				14%	0
	0				14%	0
	0				14%	0
	0				14%	0
	0				14%	0
<b>Realizable</b>	<b>196</b>	<b>1%</b>	<b>0</b>	<b>1.400</b>		<b>196</b>
Hacienda Pública IVA soportado	196					
<i>Clientes (*)</i>						
<i>Otros Deudores (*)</i>						
<b>Tesorería inicial / Disponible</b>	<b>15.531</b>	<b>78%</b>				
<b>Total Activo</b>	<b>20.000</b>	<b>100%</b>				

<b>Pasivo</b>		
<b>ATULADO, S.L.</b>		
	<b>Importe</b>	<b>%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>10.000</b>	<b>50%</b>
Capital	10.000	50%
Reservas		0%
Resultados del periodo		0%
Aportaciones no dinerarias	0	0%
Subvenciones		0%
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>10.000</b>	<b>50%</b>
<b>Créditos Largo Plazo</b>	<b>10.000</b>	<b>50%</b>
Acreeedores L.P. Financieros		0%
Acreeedores L.P. Leasing	0	
<i>C/c Socios y Administradores(*)</i>		
Otros Acreeedores L.P.		0%
<b>Créditos a Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
Acreeedores C.P. Financieros		0%
Acreeedores Comerciales		
<i>Salarios a Pagar (*)</i>		
Otros Acreeedores C.P.		0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>20.000</b>	<b>100%</b>
Balance Cuadrado      Sí		

<b>Cuadro de Amortización Contable (*)</b>								
<b>ATULADO, S.L.</b>								
Concepto	Valor inicial	% amortización	Inversiones año 1	Cuota año 1	Inversiones año 2	Cuota año 2	Inversiones año 3	Cuota año 3
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>3.993</b>		<b>0</b>	<b>1.148</b>	<b>0</b>	<b>1.148</b>	<b>0</b>	<b>1.148</b>
Terrenos y bienes naturales	0	0%		0		0		0
Edificios y construcciones	0	3%		0		0		0
Instalaciones	0	12%		0		0		0
Maquinaria	0	12%		0		0		0
Utillaje, Herramientas,...	2.993	30%		898		898		898
Mobiliario	0	10%		0		0		0
Elementos de transporte	0	16%		0		0		0
Equipos informáticos	1.000	25%		250		250		250
Otro Inmovilizado Material	0	30%		0		0		0
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>280</b>		<b>0</b>	<b>92</b>	<b>0</b>	<b>92</b>	<b>0</b>	<b>92</b>
Aplicaciones Informáticas	280	33%		92		92		92
Arrendamientos Financieros	0			0		0		0
Otro Inmovilizado Inmaterial	0	10%		0		0		0
<b>Gastos Amortizables</b>	<b>1.100</b>		<b>0</b>	<b>220</b>	<b>0</b>	<b>220</b>	<b>0</b>	<b>220</b>
De establecimiento	0	20%		0		0		0
De constitución	0	20%		0		0		0
<b>Total Anual</b>	<b>5.373</b>		<b>0</b>	<b>1.460</b>	<b>0</b>	<b>1.460</b>	<b>0</b>	<b>1.460</b>

<b>Plan de Inversión: 3 primeros años de actividad</b>				
<b>ATULADO, S.L.</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Estimación Inicial</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
<b>Total Inmovilizado</b>	<b>4.273</b>	<b>2.813</b>	<b>1.352</b>	<b>-108</b>
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>3.993</b>	<b>3.993</b>	<b>3.993</b>	<b>3.993</b>
<b>A.A.I.M.</b>		<b>1.148</b>	<b>2.296</b>	<b>3.444</b>
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>
<b>A.A.I.I.</b>		<b>92</b>	<b>185</b>	<b>277</b>
<b>Inmovilizado financiero</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gastos Amortizables Netos</b>	<b>0</b>	<b>-220</b>	<b>-440</b>	<b>-660</b>
<b>Total Circulante</b>	<b>15.727</b>	<b>88.721</b>	<b>393.984</b>	<b>1.033.500</b>
<b>Existencias</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Realizable</b>	<b>196</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Tesorería</b>	<b>15.531</b>	<b>88.721</b>	<b>393.984</b>	<b>1.033.500</b>
<b>Total Inversión</b>	<b>20.000</b>	<b>91.533</b>	<b>395.336</b>	<b>1.033.393</b>



## Cuadro de Amortización del Leasing ATULADO, S.L.

Capital del Crédito	0
Interés	4,0%
Años	3
Nº. Pagos por año	12

Sumatorio Primer año:	
Cuotas	0
Intereses	0
Capital	0

Sumatorio Segundo año:	
Cuotas	0
Intereses	0
Capital	0

Periodos	Cuota	Carga financiera	Recuperación coste	Capital Pendiente
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	0	0	0	0
6	0	0	0	0
7	0	0	0	0
8	0	0	0	0
9	0	0	0	0
10	0	0	0	0
11	0	0	0	0
12	0	0	0	0
13	0	0	0	0
14	0	0	0	0
15	0	0	0	0
16	0	0	0	0
17	0	0	0	0
18	0	0	0	0
19	0	0	0	0
20	0	0	0	0
21	0	0	0	0
22	0	0	0	0
23	0	0	0	0
24	0	0	0	0
25	0	0	0	0
26	0	0	0	0
27	0	0	0	0
28	0	0	0	0
29	0	0	0	0
30	0	0	0	0
31	0	0	0	0
32	0	0	0	0
33	0	0	0	0
34	0	0	0	0
35	0	0	0	0
36	0	0	0	0

Sumatorio Tercer año:	
Cuotas	0
Intereses	0
Capital	0

## Cuadro de Amortización del Crédito ATULADO, S.L.

Capital del Crédito	10.000
Interés	5,0%
Años	5
Nº. Pagos por año	12

Sumatorio Primer año:	
Cuotas	2.265
Intereses	459
Capital	1.806

Sumatorio Segundo año:	
Cuotas	2.265
Intereses	367
Capital	1.898

Periodos	Cuota	Intereses	Capital	Capital Pendiente
1	189	42	147	9.853
2	189	41	148	9.705
3	189	40	148	9.557
4	189	40	149	9.408
5	189	39	150	9.259
6	189	39	150	9.108
7	189	38	151	8.958
8	189	37	151	8.806
9	189	37	152	8.654
10	189	36	153	8.502
11	189	35	153	8.348
12	189	35	154	8.194
13	189	34	155	8.040
14	189	33	155	7.885
15	189	33	156	7.729
16	189	32	157	7.572
17	189	32	157	7.415
18	189	31	158	7.257
19	189	30	158	7.099
20	189	30	159	6.940
21	189	29	160	6.780
22	189	28	160	6.619
23	189	28	161	6.458
24	189	27	162	6.297
25	189	26	162	6.134
26	189	26	163	5.971
27	189	25	164	5.807
28	189	24	165	5.643
29	189	24	165	5.477
30	189	23	166	5.311
31	189	22	167	5.145
32	189	21	167	4.978
33	189	21	168	4.810
34	189	20	169	4.641
35	189	19	169	4.472
36	189	19	170	4.301

Sumatorio Tercer año:	
Cuotas	2.265
Intereses	270
Capital	1.995

## Pronóstico de Ventas de la empresa: ATULADO, S.L.

2.016

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Servicio estándar a 13,40	+ 14% (IVA) 13,40	690	1.320	1.584	1.848	2.112	2.376	2.640	2.904	3.168	3.432	3.696	3.960	29.700
0 Unidades		8.844	17.688	21.226	24.763	28.301	31.838	35.376	38.914	42.451	45.989	49.526	53.064	397.980
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
0 Unidades														0
Total		8.844	17.688	21.226	24.763	28.301	31.838	35.376	38.914	42.451	45.989	49.526	53.064	397.980

Los precios son precios medios unitarios de venta.

### Pronóstico de Costes Variables de la empresa:

#### ATULADO, S.L.

Costes Variables	Coste	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Servicio estandar a 13,40	0,25		330	366	462	528	594	660	726	792	858	924	990	7.260
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Compras	Total	0	330	366	462	528	594	660	726	792	858	924	990	7.260
Transporte	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comisiones	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes varios	1%	88	177	212	248	283	318	354	389	425	460	495	531	3.980
Otros COSTES VAR.	Total	88	177	212	248	283	318	354	389	425	460	495	531	3.980

Los costes son costes medios unitarios de compra.

### Estacionalidad de las Ventas

#### ATULADO, S.L.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Porcentaje	2,2%	4,4%	5,3%	6,2%	7,1%	8,0%	8,9%	9,8%	10,7%	11,6%	12,4%	13,3%	100,0%

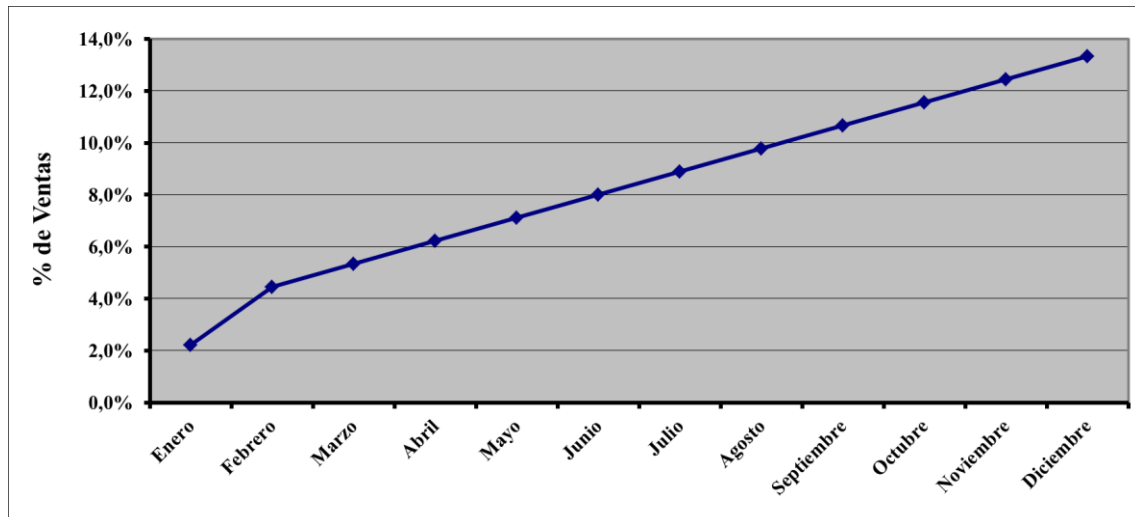
### Estructura de Ventas y de Margenes

#### ATULADO, S.L.

Producto	Ventas	% s / Ventas	Costes Variables	% s / Costes	Margen Bruto	% margen s / Ventas	% margen s / total
Servicio estandar a 13,40	397.980	100%	7.260	100%	390.720	98%	
	0		0		0		
	0		0		0		
	0		0		0		
	0		0		0		
	0		0		0		
	0		0		0		
	0		0		0		
	0		0		0		
Totales	397.980	100%	7.260	100%	390.720	98%	0%

### Estacionalidad de las Ventas

#### ATULADO, S.L.





**Los Recursos Humanos de la Empresa**  
**ATULADO, S.L.**

2.016

Conceptos	Salario Bruto anual	Ret.IRPF anual	S. Social trabajador anual	Salario Liquidado anual	S. Social Empresa anual	Cuota Autónomos mensual	Otros Gastos Sociales anual	Total Coste Empresa Anual
Socio 1		0		0				0
Socio 2		0		0				0
Socio 3		0		0				0
Empleado 1	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 2	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 3	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 4	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 5	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 6	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 7	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 8	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 9	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 10	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 11	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 12	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 13	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 14	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 15	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 16	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 17	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 18	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 19	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 20	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 21	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 22	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 23	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 24	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 25	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 26	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 27	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 28	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 29	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
Empleado 30	13.261	663	842	11.756	4.058			17.319
<b>Totales</b>	<b>132.611</b>	<b>6.631</b>	<b>8.421</b>	<b>117.559</b>	<b>40.579</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>173.190</b>

<b>Cotizaciones Seguridad Social:</b>	<b>Retenciones IRPF:</b>	<b>Cuota Mensual Autónomos:</b>
Empresa: 30,63%	socios 15,00%	212,00 euros
Trabajador: 6,35%	trabajadores 5,00%	

32,2

**Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

2.016

**ATULADO, S.L.**

Todos los datos son sin IVA o Impuesto Equivalente

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ventas	8.844	17.688	21.226	24.763	28.301	31.838	35.376	38.914	42.451	45.989	49.526	53.064	397.980	100%
Costes variables de compra y venta	88	507	608	710	811	912	1.014	1.115	1.217	1.318	1.419	1.521	11.240	3%
Coste de la M.O.D.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>8.756</b>	<b>17.181</b>	<b>20.617</b>	<b>24.054</b>	<b>27.490</b>	<b>30.926</b>	<b>34.362</b>	<b>37.798</b>	<b>41.235</b>	<b>44.671</b>	<b>48.107</b>	<b>51.543</b>	<b>386.740</b>	<b>97%</b>
Sueldos y Salarios	5.525	11.051	13.261	15.471	17.681	19.891	22.101	24.311	26.521	28.731	30.941	33.151	248.636	62%
Cargas Sociales	1.691	3.382	4.052	4.722	5.392	6.062	6.732	7.402	8.072	8.742	9.412	10.082	75.743	19%
Tabutos: LAE, IBI, ...													0	
Suministro : luz, agua, telefono, gasoil		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Servicios de profesionales indep.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Material de oficina		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Publicidad y propaganda	600	600	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5.200	1%
Primas de Seguros	840												840	0%
Trabajos realizados por otras empresas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mantenimiento y reparación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Arendamientos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos constitución	1.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.100	0%
Dotación Amortizaciones	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	840	0%
Otros Gastos Explotación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>9.878</b>	<b>15.155</b>	<b>17.835</b>	<b>20.715</b>	<b>23.595</b>	<b>26.475</b>	<b>29.355</b>	<b>32.235</b>	<b>35.115</b>	<b>37.995</b>	<b>40.875</b>	<b>43.755</b>	<b>332.359</b>	<b>84%</b>
Res. Ord. antes Int. e Imp. (B.A.I.I)	-1.122	2.026	2.783	3.339	3.895	4.451	5.008	5.564	6.120	6.676	7.232	7.789	53.761	14%
Ingresos Financieros													0	
Gastos Financieros	42	41	40	40	39	39	38	37	37	36	35	35	459	0%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-42</b>	<b>-41</b>	<b>-40</b>	<b>-40</b>	<b>-39</b>	<b>-39</b>	<b>-38</b>	<b>-37</b>	<b>-37</b>	<b>-36</b>	<b>-35</b>	<b>-35</b>	<b>-459</b>	<b>0%</b>
Res. Ord. antes Imp. (B.A.I)	-1.164	1.985	2.742	3.299	3.856	4.413	4.970	5.526	6.083	6.640	7.197	7.754	53.302	13%
+ - Res. Extraordinarios													0	
<b>Resultado del Periodo antes Imp.</b>	<b>-1.164</b>	<b>1.985</b>	<b>2.742</b>	<b>3.299</b>	<b>3.856</b>	<b>4.413</b>	<b>4.970</b>	<b>5.526</b>	<b>6.083</b>	<b>6.640</b>	<b>7.197</b>	<b>7.754</b>		
<b>Res. Acumulado Ejercicio s/Imp.</b>	<b>-1.164</b>	<b>822</b>	<b>3.564</b>	<b>6.863</b>	<b>10.719</b>	<b>15.131</b>	<b>20.101</b>	<b>25.628</b>	<b>31.711</b>	<b>38.351</b>	<b>45.548</b>	<b>53.302</b>		<b>13%</b>
<b>Beneficio Bruto:</b>	<b>53.302</b>													
<b>Provisión Impuestos:</b>						<b>7.462</b>								
<b>Beneficio Neto:</b>													<b>45.840</b>	

**Política de Cobros y de Pagos de la Empresa**

2.016

**ATULADO, S.L.**

**Cobros por Ventas**

Ventas del periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	8.844	17.688	21.226	24.763	28.301	31.838	35.376	38.914	42.451	45.989	49.526	53.064	397.980

Plazos de cobro	% / Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	100%	8.844	17.688	21.226	24.763	28.301	31.838	35.376	38.914	42.451	45.989	49.526	53.064	397.980
a 30 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días						0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días							0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días								0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>8.844</b>	<b>17.688</b>	<b>21.226</b>	<b>24.763</b>	<b>28.301</b>	<b>31.838</b>	<b>35.376</b>	<b>38.914</b>	<b>42.451</b>	<b>45.989</b>	<b>49.526</b>	<b>53.064</b>	<b>397.980</b>

Cobros Tarjeta de Crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Dto. Aplicado	3%													
---------------	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Coste Financ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

% Ventas con tarjeta														
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Pagos por Compras**

Compras del periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	0	330	396	462	528	594	660	726	792	858	924	990	7.260

Plazos de pago	% / Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Contado	100%	0	330	396	462	528	594	660	726	792	858	924	990	7.260
a 30 días			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 60 días				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 90 días					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 120 días						0	0	0	0	0	0	0	0	0
a 150 días							0	0	0	0	0	0	0	0
a 180 días								0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>330</b>	<b>396</b>	<b>462</b>	<b>528</b>	<b>594</b>	<b>660</b>	<b>726</b>	<b>792</b>	<b>858</b>	<b>924</b>	<b>990</b>	<b>7.260</b>

Plan de Tesorería		2.016		I.V.A. Soportado al:		14%		I.V.A. Repercutido al:		14%					
ATULADO, S.L.		Todos los datos son con IVA o Impuesto Equivalente													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total		
Saldo inicial (1)	15.531	15.212	19.493	25.039	25.796	33.417	42.075	40.392	51.125	62.895	59.995	73.839			
Cobro de ventas	8.844	17.688	21.226	24.763	28.301	31.838	35.376	38.914	42.451	45.989	49.526	53.064	397.980		
Créditos obtenidos													0		
Otras entradas													0		
I.V.A. Repercutido	1.238	2.476	2.972	3.467	3.962	4.457	4.953	5.448	5.943	6.438	6.934	7.429	55.717		
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>10.082</b>	<b>20.164</b>	<b>24.197</b>	<b>28.230</b>	<b>32.263</b>	<b>36.296</b>	<b>40.329</b>	<b>44.362</b>	<b>48.394</b>	<b>52.427</b>	<b>56.460</b>	<b>60.493</b>	<b>453.697</b>		
Pago de compras	0	330	396	462	528	594	660	726	792	858	924	990	7.260		
Pago de otros costes variables	88	177	212	248	283	318	354	389	425	460	495	531	3.980		
Sueldos y Salarios	5.525	11.051	13.261	15.471	17.681	19.891	22.101	24.311	26.521	28.731	30.941	33.151	248.636		
Cargas Sociales	1.691	3.382	4.052	4.722	5.392	6.062	6.732	7.402	8.072	8.742	9.412	10.082	75.743		
Tributos: IAE, IBI, ...													0		
Suministros: luz, agua, teléfono, gas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Servicios de profesionales indep.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Material de oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Publicidad y propaganda	600	600	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5.200		
Primas de Seguros	840	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	840		
Trabajos realizados por otras empr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Mantenimiento y reparación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Arrendamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Gastos constitución	1.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.100		
Gastos financieros	42	41	40	40	39	39	38	37	37	36	35	35	459		
Devolución de préstamo	147	148	148	149	150	150	151	151	152	153	153	154	1.806		
Recuperación coste leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Inversiones realizadas	0												0		
Otras salidas													0		
I.V.A. Soportado	368	155	141	155	170	184	198	212	226	241	255	269	2.573		
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>10.401</b>	<b>15.884</b>	<b>18.651</b>	<b>21.647</b>	<b>24.642</b>	<b>27.638</b>	<b>30.633</b>	<b>33.629</b>	<b>36.625</b>	<b>39.620</b>	<b>42.616</b>	<b>45.611</b>	<b>347.597</b>		
Liquidación trimestral del I.V.A. (4)				5.826			11.378			15.707				20.037	IVA a liquidar
Tesorería del periodo = (2)-(3)+	-319	4.281	5.546	757	7.621	8.658	-1.682	10.733	11.770	-2.900	13.844	14.882			
Saldo final = Tesorería periodo	15.212	19.493	25.039	25.796	33.417	42.075	40.392	51.125	62.895	59.995	73.839	88.721			

**Evolución de los  
Recursos Humanos  
de la Empresa:  
Atulado,S.L.**

Conceptos	2.016					2.017					2.018				
	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Ant. mensual	Otro o Gastos Sociales anuales	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Ant. mensual	Otro o Gastos Sociales anuales	Coste Empresa Anual	Salario Bruto anual	SS Empresa anual	Cuota Ant. mensual	Otro o Gastos Sociales anuales	Coste Empresa Anual
Socio 1	0		0	0	0	27.180		242		30.084	27.180		242		30.084
Socio 2	0		0	0	0	27.180		242		30.084	27.180		242		30.084
Socio 3	0		0	0	0	0		0		0	0		0		0
Empleado 1	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 2	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 3	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 4	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 5	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 6	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 7	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 8	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 9	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 10	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 11	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 12	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 13	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 14	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 15	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 16	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 17	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 18	13.261	4.058		0	17.319	13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319



Empleado 48					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 49					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 50					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 51					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 52					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 53					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 54					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 55					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 56					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 57					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 58					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 59					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 60					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 61					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 62					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 63					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 64					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 65					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 66					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 67					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 68					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 69					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 70					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 71					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 72					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 73					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 74					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319
Empleado 75					13.261	4.058			17.319	13.261	4.058			17.319

Empleado 76					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 77					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 78					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 79					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 80					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 81					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 82					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 83					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 84					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 85					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 86					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 87					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 88					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 89					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 90					13.261	4.058				17.319	13.261	4.058				17.319
Empleado 91											13.261	4.058				17.319
Empleado 92											13.261	4.058				17.319
Empleado 93											13.261	4.058				17.319
Empleado 94											13.261	4.058				17.319
Empleado 95											13.261	4.058				17.319
Empleado 96											13.261	4.058				17.319
Empleado 97											13.261	4.058				17.319
Empleado 98											13.261	4.058				17.319
Empleado 99											13.261	4.058				17.319
Empleado 100											13.261	4.058				17.319
Empleado 101											13.261	4.058				17.319
Empleado 102											13.261	4.058				17.319
Empleado 103											13.261	4.058				17.319
Empleado											13.261	4.058				17.319

Empleado 105									13.261	4.058			17.319
Empleado 106									13.261	4.058			17.319
Empleado 107									13.261	4.058			17.319
Empleado 108									13.261	4.058			17.319
Empleado 109									13.261	4.058			17.319
Empleado 110									13.261	4.058			17.319
Empleado 111									13.261	4.058			17.319
Empleado 112									13.261	4.058			17.319
Empleado 113									13.261	4.058			17.319
Empleado 114									13.261	4.058			17.319
Empleado 115									13.261	4.058			17.319
Empleado 116									13.261	4.058			17.319
Empleado 117									13.261	4.058			17.319
Empleado 118									13.261	4.058			17.319
Empleado 119									13.261	4.058			17.319
Empleado 120									13.261	4.058			17.319
Empleado 121									13.261	4.058			17.319
Empleado 122									13.261	4.058			17.319
Empleado 123									13.261	4.058			17.319
Empleado 124									13.261	4.058			17.319
Empleado 125									13.261	4.058			17.319
Empleado 126									13.261	4.058			17.319
Empleado 127									13.261	4.058			17.319
Empleado 128									13.261	4.058			17.319
Empleado 129									13.261	4.058			17.319
Empleado 130									13.261	4.058			17.319
Empleado 131									13.261	4.058			17.319
Empleado 132									13.261	4.058			17.319



Empleado 133									13.261	4.058			17.319
Empleado 134									13.261	4.058			17.319
Empleado 135									13.261	4.058			17.319
Empleado 136									13.261	4.058			17.319
Empleado 137									13.261	4.058			17.319
Empleado 138									13.261	4.058			17.319
Empleado 139									13.261	4.058			17.319
Empleado 140									13.261	4.058			17.319
Empleado 141									13.261	4.058			17.319
Empleado 142									13.261	4.058			17.319
Empleado 143									13.261	4.058			17.319
Empleado 144									13.261	4.058			17.319
Empleado 145									13.261	4.058			17.319
Empleado 146									13.261	4.058			17.319
Empleado 147									13.261	4.058			17.319
Empleado 148									13.261	4.058			17.319
Empleado 149									13.261	4.058			17.319
Empleado 150									13.261	4.058			17.319
Empleado 151									13.261	4.058			17.319
Empleado 152									13.261	4.058			17.319
Empleado 153									13.261	4.058			17.319
Empleado 154									13.261	4.058			17.319
Empleado 155									13.261	4.058			17.319
Empleado 156									13.261	4.058			17.319
Empleado 157									13.261	4.058			17.319
Empleado 158									13.261	4.058			17.319
Empleado 159									13.261	4.058			17.319
Empleado 160									13.261	4.058			17.319
Empleado									13.261	4.058			17.319

Empleado 162											13.261	4.058			17.319
Empleado 163											13.261	4.058			17.319
Empleado 164											13.261	4.058			17.319
Empleado 165											13.261	4.058			17.319
Empleado 166											13.261	4.058			17.319
Empleado 167											13.261	4.058			17.319
Empleado 168											13.261	4.058			17.319
Empleado 169											13.261	4.058			17.319
Empleado 170											13.261	4.058			17.319
Empleado 171											13.261	4.058			17.319
Empleado 172											13.261	4.058			17.319
Empleado 173											13.261	4.058			17.319
Empleado 174											13.261	4.058			17.319
Empleado 175											13.261	4.058			17.319
Empleado 176											13.261	4.058			17.319
Empleado 177											13.261	4.058			17.319
Empleado 178											13.261	4.058			17.319
Empleado 179											13.261	4.058			17.319
Empleado 180											13.261	4.058			17.319
Totales	397.83	121.7	0	0	519.569	1.247.8	365.2	484	0	1.618.875	2.441.354	730.420	484	0	3.177.583
	2	37				57	10								

% aumento  
2

% aumento 3

% 212%  
aumen  
to 2

% 96%  
aumen  
to 3

**Análisis de las Cuentas de  
Pérdidas y Ganancias  
ATULADO, S.L.**

Conceptos	2.016	% / Ventas	2.017	% / Ventas	Variación	2.018	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	397.980	100%	1.910.304	100%	480,0%	3.820.608	100%	200,0%
Costes variables de compra y venta	11.240	3%	65.191	3%	480%	195.573	5%	200%
Coste de la M.O.D.	0		0		4%	0		4%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>386.740</b>	<b>97%</b>	<b>1.845.113</b>	<b>97%</b>	<b>377%</b>	<b>3.625.035</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>
Sueldos y Salarios	248.636	62%	1.247.857	65%	4%	2.441.354	64%	4%
Cargas Sociales	75.743	19%	371.018	19%	4%	736.228	19%	4%
Tributos: IAE, IEL, ...	0		0		4%	0		4%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	0		0		4%	0		4%
Servicios de profesionales indep.	0		0		4%	0		4%
Material de oficina	0		0		4%	0		4%
Publicidad y propaganda	5.200	1%	5.408	0%	4%	5.624	0%	4%
Primas de Seguros	840	0%	874	0%	4%	909	0%	4%
Trabajos realizados por otras empresas	0		0		4%	0		4%
Mantenimiento y reparación	0		0		4%	0		4%
Arrendamientos	0		0		4%	0		4%
Gastos constitución	840	0%	1.460	0%	74%	1.460	0%	0%
Otros Gastos Explotación	1.100	0%	1.144	0%	4%	1.190	0%	4%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>332.359</b>	<b>84%</b>	<b>1.627.761</b>	<b>85%</b>	<b>390%</b>	<b>3.186.766</b>	<b>83%</b>	<b>96%</b>
<b>Res. Ordi. antes Int. e Imp.</b>	<b>53.761</b>	<b>14%</b>	<b>217.352</b>	<b>11%</b>	<b>304%</b>	<b>438.270</b>	<b>11%</b>	<b>102%</b>
Ingresos Financieros	0		0		0%	0		0%
Gastos Financieros	459	0%	367	0%	-20%	270	0%	-26%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-459</b>	<b>0%</b>	<b>-367</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>-270</b>	<b>0%</b>	<b>26%</b>
<b>Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)</b>	<b>53.302</b>	<b>13%</b>	<b>216.985</b>	<b>11%</b>	<b>307%</b>	<b>438.000</b>	<b>11%</b>	<b>102%</b>
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>53.302</b>	<b>13%</b>	<b>216.985</b>	<b>11%</b>	<b>307%</b>	<b>438.000</b>	<b>11%</b>	<b>102%</b>
Provisión Impuestos	7.462	2%	30.378	2%	102%	61.320	2%	102%
<b>Resultado del Periodo</b>	<b>45.840</b>	<b>12%</b>	<b>186.607</b>	<b>10%</b>	<b>307%</b>	<b>376.680</b>	<b>10%</b>	<b>102%</b>

<b>Ratios Básicos</b>					
<b>ATULADO, S.L.</b>					
<b>Ratios de Rentabilidad</b>		<b>Fórmulas</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
1. (Retorno sobre Inversión)		Beneficio Neto / Recursos Propios x 100	82,09%	76,97%	60,84%
ROE (Return On Equity)					
2. (Retorno sobre Activo)		Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total x 100	58,73%	54,98%	42,41%
ROI (Return On Investment)					
3. Margen sobre Ventas		Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas Netas x 100	13,51%	11,38%	11,47%
ROS (Return On Sales)					
<b>Ratios de Eficiencia</b>		<b>Fórmulas</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
1. Rotación del Activo		Ventas Netas / Activo Total	4,35	4,83	3,70
2. Rotación del Circulante		Ventas Netas / Activo Circulante	4,49	4,85	3,70
<b>Ratios Financieros</b>		<b>Fórmulas</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>
1. Liquidez		(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto	3,23	2,69	2,52
2. Disponibilidad		Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto	3,23	2,69	2,52
3. Endeudamiento o Apalancamiento		Pasivo Exigible Total / Recursos Propios	0,64	0,63	0,67
4. Plazo Medio de Cobro		(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	0 días	0 días	0 días
5. Plazo Medio de Pago		(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365	0 días	0 días	0 días
<b>Fondo de Maniobra</b>		Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo	61.221	247.391	623.537
		(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo			
<b>Plazo de Recuperación de la Inversión:</b>		Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	0,22	0,81	1,41
<b>Punto Muerto o Punto de Equilibrio:</b>		Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	342.491	1.685.652	3.358.977

## Balances Previsionales: ATULADO, S.L.

	Año 0		2.016		2.017		2.018	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Activo Fijo</b>	<b>4.273</b>	<b>21,4%</b>	<b>2.813</b>	<b>3,1%</b>	<b>1.352</b>	<b>0,3%</b>	<b>-108</b>	<b>0,0%</b>
Inmovilizado Material Neto	3.993	20,0%	2.845	3,1%	1.697	0,4%	549	0,1%
Inmovilizado Inmaterial Neto	280	1,4%	188	0,2%	95	0,0%	3	0,0%
Inmovilizado Financiero	0		0		0		0	
Gastos Amortizables Netos	0		-220	-0,2%	-440	-0,1%	-660	-0,1%
<b>Activo Circulante</b>	<b>15.727</b>	<b>78,6%</b>	<b>88.721</b>	<b>96,9%</b>	<b>393.984</b>	<b>99,7%</b>	<b>1.033.500</b>	<b>100,0%</b>
Existencias	0		0		0		0	
Realizable	196	1,0%	0		0		0	
Tesorería	15.531	77,7%	88.721	96,9%	393.984	99,7%	1.033.500	100,0%
<b>Total Activo</b>	<b>20.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>91.533</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.336</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.033.393</b>	<b>100,0%</b>
<b>Recursos Propios</b>	<b>10.000</b>	<b>50,0%</b>	<b>55.840</b>	<b>61,0%</b>	<b>242.447</b>	<b>61,3%</b>	<b>619.127</b>	<b>59,9%</b>
Capital	10.000	50,0%	10.000	10,9%	10.000	2,5%	10.000	1,0%
Reservas	0		0		45.840	11,6%	232.447	22,5%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		45.840	50,1%	186.607	47,2%	376.680	36,5%
Subvenciones	0		0		0		0	
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>	<b>10.000</b>	<b>50,0%</b>	<b>8.194</b>	<b>9,0%</b>	<b>6.297</b>	<b>1,6%</b>	<b>4.301</b>	<b>0,4%</b>
Financiación Largo Plazo	10.000	50,0%	8.194	9,0%	6.297	1,6%	4.301	0,4%
Otros Acreedores (leasing)	0		0		0		0	
C/c de Socios y Administradores	0		0		0		0	
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>27.499</b>	<b>30,0%</b>	<b>146.593</b>	<b>37,1%</b>	<b>409.964</b>	<b>39,7%</b>
Entidades de Crédito	0		0		0		0	
Acreedores Comerciales	0		0		0		0	
Salarios a Pagar	0		0		0		0	
Otros Acreedores (H.P.)	0		27.499	30,0%	146.593	37,1%	409.964	39,7%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>20.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>64.034</b>	<b>70,0%</b>	<b>248.744</b>	<b>62,9%</b>	<b>623.429</b>	<b>60,3%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>10.000</b>	<b>50,0%</b>	<b>35.694</b>	<b>39,0%</b>	<b>152.889</b>	<b>38,7%</b>	<b>414.265</b>	<b>40,1%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>20.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>91.533</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.336</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.033.393</b>	<b>100,0%</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>15.727</b>	<b>78,6%</b>	<b>61.221</b>	<b>66,9%</b>	<b>247.391</b>	<b>62,6%</b>	<b>623.537</b>	<b>60,3%</b>
Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.								
<b>Balance cuadrado</b>	<b>Sí</b>		<b>Sí</b>		<b>Sí</b>		<b>Sí</b>	

## **8.2. Interpretación y valoración del Plan Económico Financiero.**

Presentamos un balance con un capital inicial de constitución de 10.000 euros, que los socios aportan por mitad. A este capital le sumamos otros 10.000 euros en un crédito a largo plazo que no va a suponer ningún esfuerzo contable, puesto que lo amortizamos en cuotas de 189 euros al mes durante cinco años.

Dispondremos de un circulante inicial en tesorería de 15.727 euros para hacer frente a los pagos de los primeros meses, cuando la cuenta de pérdidas y ganancias arroja aún unas cifras bajas en el resultado acumulado.

En relación al tipo de IVA elegido para realizar los cálculos debemos especificar que hemos realizado una estimación media entre el 21% y el IGIC canario del 7%, dado que la mitad de las operaciones van a realizarse en la península y la otra mitad en Canarias.

El servicio estándar de este modelo de negocio se cobra siempre al mismo precio, no sólo en nuestra empresa sino en todas las consultadas. Los servicios se traducen en horas de servicio (horas de permanencia) de las auxiliares de ayuda a domicilio. Nuestro precio por servicio es de 13,40 euros/hora + IVA estimado (14%). Por señalar un referente, Eulen, empresa expandida a nivel nacional que compete en precio tiene un precio de 12,90 euros/hora + IVA.

En nuestro caso, al tratarse de una empresa de servicios con una inversión inicial mínima, el cuadro de amortización contable y el plan de inversión no nos arrojan datos significativos en el apartado de inmovilizado, puesto que, como vemos, la inversión total inicial es de tan solo 5.373 euros. Únicamente observamos cifras elevadas en el circulante de tesorería, ya que de los 15.727 euros iniciales de partida, pasamos a tener 88.721 euros en 2016, 393.984 euros en 2017 y 1.033.500 euros en 2018.

El pronóstico de ventas del ejercicio 2016, como puede verse en la tabla adjunta de Excel, está calculado para el primer mes de enero pensando en el rendimiento total de 5 trabajadores, sabiendo que cada uno puede realizar en total 6 servicios al día, teniendo en cuenta para ello los tiempos de desplazamiento entre cada uno de los domicilios. Esos cinco trabajadores realizan un total de 660 servicios a un precio de 13,40 euros la hora. El segundo mes duplicamos el número de servicios, ocupando a 10 trabajadores (sumando los servicios prestados en las dos divisiones, Tenerife y

Torre vieja) y a partir del tercero incrementamos los servicios a razón de dos trabajadores más a jornada completa. Como la rigidez de las tablas empleadas, diseñadas más para empresas de bienes que de servicios, no nos ha permitido reflejar como hubiéramos deseado el incremento progresivo de personal desde el momento inicial hasta el último mes del tercer año, hemos realizado una estimación total de carga de trabajo para 30 trabajadores el primer año, 90 para el segundo y 180 para el tercero, dando por hecho que comenzaríamos con 5 trabajadores y convencidos de que cerraríamos el tercer año con un volumen de trabajo contratado que sería cubierto por esos 180 trabajadores.

Los costes variables de la empresa son muy reducidos, puesto que el principal coste va a estar en el capítulo de sueldos y salarios y en el de seguros sociales.

Como vemos en la cuenta de pérdidas y ganancias del primer ejercicio, el beneficio neto del primer año es reducido, 45.840 euros, ya que contamos con los servicios prestados totales de los 30 trabajadores sólo al final del periodo.

La estimación la hemos hecho teniendo en cuenta que tanto los cobros por ventas como los pagos por compras son al contado, ya que este tipo de servicios se facturan mensualmente, a meses vencidos y hemos estimado que dado el escaso volumen de compras nuestra empresa no va a tener ningún problema para pagar al contado.

En el plan de Tesorería del ejercicio 2016 podemos observar el volumen de ventas (397.980 euros), el IVA repercutido (55.717 euros), y los pagos realizados, casi todos evidentemente en el capítulo de sueldos y salarios (248.636 euros) y cargas sociales (75.743 euros). Si observamos, al no tener apenas compras, el IVA soportado es muy escaso (2.573 euros), haciendo que las liquidaciones trimestrales resulten elevadas, a compensar en favor de la Agencia Tributaria. El saldo final de tesorería es de 88.721 euros, como ya hemos señalado.

Si nos vamos ahora a la cuenta de pérdidas y ganancias de los tres años, el panorama cambia, ya que, con respecto al primer ejercicio la estimación es incrementar las ventas en un 480% el segundo año, pasando de unas ventas netas de 397.980 euros a un total de 1.910.304 euros en el ejercicio 2017 y de 3.820.608 euros en el año 2018, lo que representa un 200% de incremento con respecto al año anterior. Evidentemente, los gastos elevados en el capítulo de sueldos y salarios compensan

negativamente estas cifras, haciendo que los resultados finales después de impuestos de los periodos sean de 186.607 euros en 2017 y de 376.680 euros en 2018.

En la hoja de los balances previsionales, que aparecen cuadrados en los tres ejercicios, destaca en primer lugar la casi ausencia de inmovilizado y las elevadas cantidades del activo circulante que hemos reseñado anteriormente, las reservas que se generan en el año 2017 (45.840 euros) y en 2018 (232.477 euros). A esta situación saneada se añade un fondo de maniobra creciente que comentaremos al final en el apartado correspondiente.

Pasamos ya a la interpretación de los ratios básicos finales resultantes:

#### RATIOS DE RENTABILIDAD:

1. El ROE, mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa, para lo cual compara el resultado del ejercicio (beneficio neto) con los fondos propios, es decir, con la suma de aportaciones realizadas por los propietarios que no tengan la consideración de pasivos (capital) más los resultados acumulados por la empresa que no hayan sido repartidos (reservas y resultado del ejercicio)<sup>23</sup>. Cuanto más elevado sea el ROE, mejor para los propietarios de la empresa.

Se podría decir que como mínimo la rentabilidad financiera ha de ser positiva e igual o superior a las expectativas que tengan depositadas los propietarios en su negocio. En ausencia de una forma de medir esas expectativas se toma como referencia el tipo medio del interés de deuda pública a cinco años.

Y, evidentemente, los porcentajes que aparecen en nuestra tabla son muy superiores, por lo que podemos decir que con estas cifras merecerá la pena de forma sobrada emprender esta aventura empresarial.

2. ROI: Lo que nos proporciona este ratio es la relación entre el beneficio y la inversión realizada, es decir, el ROI es un valor que mide la rentabilidad de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/como-interpretar-el-ratio-de-rentabilidad-financiera-o-roe>

<sup>24</sup> <http://www.ivanruiz.es/definicion-de-roi-return-on-investment/>

Los elevadas ratios que nos arrojan las tablas manifiestan que por cada euro invertido en Atulado S.L. el retorno de la inversión es muy alto.

3. ROS (margen sobre ventas): Se conoce también como índice de productividad. La ROS es una ratio que resulta de dividir la utilidad neta después de impuestos por las ventas netas de la empresa (después de devoluciones y descuentos). Indica el rendimiento de dichas ventas<sup>25</sup>.

En nuestras cifras este margen es positivo, lo que indica igualmente la clara rentabilidad de nuestro negocio.

#### RATIOS DE EFICIENCIA:

1. Rotación del activo (ventas netas/activo total): Por esta rotación entendemos el número de veces que se recupera el activo mediante las ventas, es decir, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. En nuestro caso observamos cifras positivas superiores a 4 con un ligero aumento de 2016 a 2017, y una caída leve en 2018 con respecto al año anterior.

2. Rotación del circulante: En este caso se pone en relación el número de veces que se recupera el activo circulante mediante las ventas. Nuevamente son muy similares a las de la rotación del activo.

#### RATIOS FINANCIEROS:

1. Liquidez: Solvencia a corto plazo. Mide el grado de seguridad para poder hacer frente a las deudas más inmediatas teniendo en cuenta el activo corriente. Dicho de otro modo, mide la distancia a la suspensión de pagos.

Es bueno si el ratio es  $> 1$ . En las tablas que presentamos tenemos un valor de 3,23 en 2016, 2,69 en 2017 y 2,52 en 2018, significando que, aunque en un ligero descenso, tenemos una capacidad más que suficiente para hacer frente a las obligaciones a corto plazo con el activo corriente.

2. Disponibilidad: La disponibilidad relaciona igualmente el activo circulante con el pasivo exigible a corto plazo, sólo que aquí no se restan las existencias, como en la ratio de liquidez. Como nuestra empresa carece de existencias al tratarse de una

---

<sup>25</sup> [http://www.readyratios.com/reference/profitability/return\\_on\\_sales\\_ros.html](http://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_sales_ros.html)



empresa que ofrece servicios que no retiene, vemos que los valores son exactamente los mismos que en el apartado anterior, siendo igual también su interpretación.

3. Endeudamiento o apalancamiento: Es el ratio financiero que mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene<sup>26</sup>.

Se trataría de la utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios.

En nuestro caso, los valores por debajo de 1, entre 0,64 y 0,63, indican que el endeudamiento está reduciendo en parte nuestra rentabilidad pero ya hemos asumido desde un inicio que en nuestro proyecto no vamos a emplear una cantidad de deuda considerable. Los valores de alerta de esta ratio se activan cuando son inferiores a 0, circunstancia que no se produce.

4 y 5. Plazo medio de cobro y plazo medio de pago: en nuestro modelo hemos supuesto como ya dijimos anteriormente que tanto los pagos como los cobros se van a hacer al día, por lo que estos valores son 0.

Al margen ya de estos ratios financieros encontramos al final de esta hoja los valores del fondo de maniobra que van desde los 15.727 euros iniciales, los 61.221 euros del ejercicio 2016, 247.301 euros en 2017 y 623.537 euros en 2018. Este fondo de maniobra, representa, como sabemos, la capacidad que tiene la empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo, es un indicador de la disponibilidad de recursos para hacer frente a nuestras deudas más inmediatas<sup>27</sup>, así que los valores que presentamos reflejan una vez más situación saneada y muy alentadora.

A continuación vemos también los valores asociados al plazo de recuperación de la inversión, que no sino un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o

---

<sup>26</sup>

<https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/AprendaConCaixaBank/aula763.pdf>

<sup>27</sup> <http://www.riesgoymorosidad.com/tag/fondo-de-maniobra/>

inversión inicial. En las tablas observamos que ya desde el primer ejercicio hablamos de meses y no de años.

Y para finalizar, tenemos las cifras correspondientes al punto muerto o punto de equilibrio de cada ejercicio, que es el punto en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe ganancia ni pérdida<sup>28</sup>. Por eso se llama punto de equilibrio, porque a partir de aquí cada servicio que nuestra empresa ofrezca contribuirá de manera directa a la obtención de beneficio. El punto de equilibrio para el ejercicio de 2016 es de 342.491 euros, 1.685.652 euros en el ejercicio 2017 y 3.358.977 euros en el año 2018. Como vemos, son valores muy altos porque nuestra empresa obtiene el beneficio únicamente de la diferencia entre el cobro de los servicios prestados por nuestros trabajadores y el coste de sus salarios, que es muy alto, debido a la gran cantidad de mano de obra que necesitamos desplegar para cubrir todos los servicios demandados.

En conclusión, desde el punto de vista económico financiero, Atulado S.L., es una empresa con una alta rentabilidad, obtenida con una inversión muy pequeña y con un riesgo mínimo de suspensión de pagos.

## **9. CONCLUSIONES.**

Los promotores de este proyecto, hemos diseñado un plan de negocio en torno a una empresa de Servicios de Ayuda a Domicilio, entre otros motivos, porque queremos poner en valor de mercado nuestra formación académica y nuestra experiencia profesional de más de 20 años en el ejercicio de la profesión de trabajo social. Somos personas comprometidas con nuestra profesión, que se concreta en la ayuda a los demás y contamos con la experiencia, sensibilidad y conocimiento necesarios para llegar a nuestros clientes potenciales y ofertar servicios personales en el domicilio con una calidad superior a otras ofertas de un mercado que conocemos.

Para la puesta en marcha de este proyecto hemos elegido los enclaves de Torrevieja y Santa Cruz de Tenerife, en principio porque son los lugares de residencia de los promotores y eso nos va a aportar unas claras ventajas pero también porque son muchos los factores intrínsecos positivos condicionantes (ambas poblaciones tienen características socio demográficas similares, pirámides poblacionales envejecidas -

---

<sup>28</sup> <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/03/30/el-umbral-de-rentabilidad-o-punto-de-equilibrio-definicion-calculo-y-aplicaciones>

sobre todo en la ciudad alicantina- y son lugares de residencia habitual de personas dependientes o de jubilados que se encuentran en fase próxima a la dependencia). La idea es iniciar la actividad en la empresa Atulado S.L, al tiempo que mantenemos nuestro trabajo en la administración pública, al menos durante el primer año. Hemos considerado que de esta forma, multiplicaremos por dos los beneficios, explotando al máximo todos nuestros recursos personales, situacionales y relacionales, pues conocemos el entorno y tenemos una red socio laboral de contactos muy importante que nos permitirá realizar una mayor y más rápida difusión de nuestros servicios, teniendo en cuenta que no duplicamos gastos al carecer de inversiones en inmovilizado.

Tenemos muy claro que vamos a dirigirnos a un sector en auge atendiendo a las circunstancias socioeconómicas que tenemos en España en este momento, circunstancias similares a las del resto de países de la Comunidad Europea. Así pues, nos encontramos con una población que envejece y que además vive más tiempo, motivado por las mejoras de las condiciones de vida. Esta circunstancia se traduce en un envejecimiento de la población mayor, superando los 80 años de vida. En 2015 el porcentaje de población de 65 años y más supero el 18% del total de la población nacional, dato que va incrementando anualmente previéndose un 24,9% en 2029.

Estas personas mayores normalmente viven solas, en pareja o en convivencia con familiares cercanos que tienen cargas personales y laborales, lo que hace que pasen mucho tiempo solas y que en muchos casos precisen de la contratación de un cuidador profesional para las labores que no pueden realizar por sí mismas. El objetivo principal que engloba todos nuestros servicios es el de retrasar la entrada en un centro residencial el mayor tiempo posible, evitando así el desarraigo socio familiar y la institucionalización forzada.

Además de la población mayor, nuestro público objetivo es la población dependiente discapacitada, refiriéndonos en este caso a las personas menores de 65 años, con una discapacidad reconocida, que precisen del apoyo de terceras personas para la realización de las actividades de la vida diaria.

Un elemento a nuestro favor es que en España contamos desde hace años con una Ley de Atención a la Dependencia que modifica y mejora las circunstancias socio económicas de las familias que tienen a cargo personas mayores o con discapacidad. Esta Ley ha favorecido que las familias puedan contratar profesionales de apoyo en el

domicilio mediante la concesión, entre otras, de Prestaciones para Cuidados en el Entorno (PCE) y Prestaciones Económicas Vinculadas al Servicio de Ayuda a Domicilio, lo que ha venido a facilitar la atención de las personas en su hábitat, evitando separaciones no deseadas tanto por las personas dependientes como por sus familiares.

Al margen de la cobertura de la Ley de Atención a la Dependencia existe un grupo de población que, aun siendo dependiente, por una cuestión de renta, no cumple perfil para recibir las prestaciones que se desprenden de la mencionada Ley pero que si precisan de los cuidados en el entorno, este grupo es nuestro principal público objetivo porque tienen solvencia económica y no valorarán tanto el precio como el elemento principal a la hora de seleccionar una empresa, sino que buscarán calidad y confianza. Nos dirigiremos principalmente al mercado libre, sin renunciar a la oferta derivada de la Ley de Dependencia, a la que llegaremos sobre todo a través de los trabajadores sociales de Dependencia de las oficinas municipales, encargados de derivar a los usuarios que demandan servicios hacia el catálogo de empresas del mercado. Estamos convencidos de que estos colegas nuestros sabrán valorar la oferta que les presentamos porque comparten con nosotros el diagnóstico de la forma deficitaria en la que operan la mayoría de las empresas del sector.

Aunque aún estamos atravesando el bache de la crisis, es evidente que los últimos signos de recuperación económica están traducándose en un crecimiento general de la economía y de la población activa, lo que hace que la demanda de este tipo de servicios se incremente, al incorporarse de nuevo los cuidadores informales familiares al mercado laboral y no poder prestar los cuidados necesarios a sus familiares dependientes en el domicilio.

Por otro lado, nosotros sabemos muy bien que la oferta de plazas residenciales para la población dependiente siempre es inferior a la demanda, con lo que el mantenimiento de la persona en el domicilio siempre va a hacer necesarios los servicios personales, ya que hemos de tener en cuenta que en muchos casos, la situación de la persona dependiente precisa de profesionales para la realización de unos cuidados que las familias ya no pueden ofrecer, bien por desconocimiento o por saturación emocional y física.

El tamaño de nuestro mercado es grande y su tendencia creciente, como hemos podido comprobar en los datos analizados anteriormente. En España, además, la

cultura favorece la permanencia de la persona dependiente en su entorno, pues a las familias les genera un sentimiento de culpa trasladar a sus familiares a los centros residenciales, recurso al que acuden en el último momento o cuando no encuentran una solución adecuada a sus necesidades.

Situando el punto de vista en la competencia podemos decir que existen empresas pequeñas que actúan en un nivel muy local, otras medianas que abarcan comarcas y provincias y las grandes empresas del sector que cubren todo el territorio nacional. Pues bien, casi todas ellas centran la mayor parte de sus esfuerzos comerciales en la captación de la demanda proveniente de los recursos públicos derivados de la Ley de dependencia y en los contratos administrativos con corporaciones locales para asumir la gestión de los Servicios de Ayuda a Domicilio municipales. Nuestra actividad empresarial se concreta en servicios personales y domésticos ofertados de forma directa a un cliente potencial distinto, que no viene derivado de los Servicios Municipales a través de los mencionados contratos administrativos (que conllevan una gestión indirecta y tutelada por parte de la Administración Pública) y aunque igualmente recibiremos oferta derivada de la contratación de los Servicios de Ayuda a Domicilio derivados de la Ley de Dependencia, ya que esta contratación es libre por parte del cliente, queremos insistir en que el elemento diferencial de nuestra oferta es la elección de un target con unas características socio económicas particulares, que se alejan del cliente que, por desgracia, debe adherirse a la oferta más económica, aceptando sin capacidad de maniobra cualquier condición en la prestación del servicio.

En un modelo de negocio existente y con una demanda potencial elevada, en el que operan ya una gran cantidad de empresas, nuestro buque rompehielos para abrir una brecha en el mercado va a ser el plan de marketing, ya que debemos ser capaces de comunicar nuestra oferta comercial de una manera adecuada al público al que nos queremos dirigir. Una labor principal de nuestra empresa será ganarnos la confianza de nuestros clientes a través de la comercialización de un servicio necesario y con alto nivel de sensibilidad, pues estamos hablando de la intromisión en la vida de particulares, entrando en sus casas para encargarnos del cuidado de sus seres más queridos. De ahí que nuestro factor de diferenciación tiene que ser la cercanía con la familia y la persona dependiente, la confianza, nuestra profesionalidad y saber hacer, la calidad de nuestros servicios y la oferta de participación en el proceso de selección del cuidador profesional que vamos a poner a su disposición.

Somos conscientes de que los clientes tienen un poder de negociación alto, pues no sólo tenemos enfrente al mercado regulado sino también una fuerte competencia de la economía sumergida. No obstante, como hemos señalado, nosotros no competimos en precio, sino que ofrecemos un servicio que nuestros clientes sabrán valorar si conseguimos trasladarles nuestra oferta comercial de una forma precisa. Una de nuestras principales diferencias con respecto a la manera en la que actúan la mayoría de las empresas del sector será la posibilidad ofertada de que sea el propio cliente quien ejerza de jefe de recursos humanos de su propia casa, pues será el encargado de seleccionar a la persona que quiere que trabaje en su domicilio mediante la visualización de un video de presentación de una muestra representativa de nuestras trabajadoras. Esta capacidad de decisión que transferimos al cliente será nuestra principal diferenciación de la competencia y uno de los elementos que mejor debemos comunicar, ya que la asignación de una auxiliar desconocida y sin ninguna referencia es actualmente uno de los mayores obstáculos que dificultan la contratación de este tipo de servicios. Otros factores diferenciadores, como el trato personalizado, cercano y de calidad que ofreceremos desde el primer momento y la adecuación de la respuesta a la necesidad demandada, adaptando el servicio de forma personalizada y en el menor tiempo posible, serán parte de nuestra oferta diferenciada.

Planteamos una empresa con una escasa inversión inicial, lo que facilita la puesta en funcionamiento. El incremento de personal se llevará a cabo en base a demanda con lo que no se establece una obligación de contratación que pueda perjudicar el crecimiento económico ni comprometa los requerimientos de pagos. Cada nuevo servicio que nos demanden supone un aumento de contratación que conlleva a su vez un beneficio económico directo, así de sencillo. Aún con todo, hemos elegido la forma jurídica de una Sociedad Limitada para no comprometer nuestro patrimonio personal ante cualquier eventualidad no deseada.

Atulado S.L. no sólo cumple una misión que consideramos esencial en esta sociedad, satisfaciendo las necesidades de un amplio sector de personas con necesidades vitales, sino que es además una empresa rentable, si atendemos a las cifras y ratios del plan económico financiero que presentamos. Somos conscientes de que los negocios son plenamente conciliables con la mejora de la calidad de vida de las personas y que de una buena idea de negocio llevada a la práctica con ilusión y esfuerzo pueden generarse beneficios mutuos, para nuestros clientes y para los promotores de este proyecto.

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

### Libros

Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). (2004). Atención a las personas en situación de dependencia. Libro Blanco. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Maqueda Lafuente, J. & Llaguno Musons, J.I. (1994). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A. (2012) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

Zeithaml, V.; M.J. Bitner & D. Gremler (2013). *Marketing de servicios*. (5ª edición) McGraw-Hill.

### Sitios web

Alcaide Casado, J.C. (2014). Tendencias del Marketing para 2015. Publicado el 04/12/2014. Consultada el 18-01-2015. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/jcalcaide/tendencias-de-marketing-para-2015>  
<http://www.ine.es/>.

AENOR. Certificados sociales UNE15800. *Mejorar la calidad de vida de las personas en situación de dependencia*. Consultada 03-03-2015. Recuperado de: [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_ssociales\\_150000.asp](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_ssociales_150000.asp).

Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. *Distritos*. Consultada el 12-01-2015. Recuperado de: <http://www.santacruzdetenerife.es>.

Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Instituto Municipal de Asuntos sociales (IMAS). *Plan Estratégico Municipal de Servicios Sociales 2014-2018*. Consultado el 12-04-2015. Recuperado de: [santacruzdetenerife.es/fileadmin/user\\_upload/Archivos\\_para\\_descargar/Servicios%20Sociales/PlanEServiciosSociales2014-2018.pdf](http://santacruzdetenerife.es/fileadmin/user_upload/Archivos_para_descargar/Servicios%20Sociales/PlanEServiciosSociales2014-2018.pdf).

Ayuntamiento de Torreveja. *Negociado de Censo y Estadística*. Consultado el 12-01-2015. Recuperado de:  
<http://www.torreveja.es/sal/ayuntamiento/censo/censo%20y%20estadistica/>.

Canal 4 de Televisión. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:  
<http://www.canal4tenerife.tv/http://www.csic.es/>.

Comunidad Valenciana. *Listado de empresas autorizadas SAD a fecha 4 de Marzo de 2015*. Recuperado de:  
<http://www.bsocial.gva.es/documents/610662/1581154/RELACI%C3%93N+EMPRESAS+SAD+A+4+MARZO+2015/9a4e7cfe-3012-4e12-8add-62ae929da972>.

El diario de Tenerife. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:  
<http://www.eldiariodetenerife.com/http://elearningmarketing.blogspot.com.es/2012/07/estrategias-de-la-determinacion-de.html>.

El Periodic. Com. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015. Recuperado de:  
<http://www.elperiodic.com/torreveja>.

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). *Manual de uso para el empleo del baremo de valoración de la dependencia*. Consultado el 13-01-2015. Recuperado de: <http://www.femp.es/files/566-29-archivo/manualusoBVD.pdf>.

Gobierno Vasco. *Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional*. Consultado el 10-05-2015. Recuperado de:  
<http://www.envejecimientoactivo2012.net/Menu29.aspx>.

Instituto Nacional de Estadística. *Demografía y Población*. Consultada el 08-01-2015. Recuperado de: <http://www.ine.es/>.

La Caixa bank. El aula del accionista. *Ratio de Endeudamiento*. Consultada el 01-07-2015. Recuperado de:  
<https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/AprendaConCaixaBank/aula763.pdf>.

Malen Extea. Asociación de Mujeres Inmigrantes. Reflexión sobre las condiciones laborales de las trabajadoras domésticas extranjeras. Consultada el 03-04-2015.



Recuperado de: Malen Etxea (2010): *Manos que mueven el mundo*, Asociación Malen Etxea.

Ministerio de Economía y Competitividad. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). *Envejecimiento y calidad de vida*. Consultada el 08-02-2015. Recuperado de: <http://www.csic.es/>.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Centro de Información y red de Creación de Empresas. *Tramitación telemática*. Consultada el 12-04-2015. Recuperado de: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>.

Ministerio de la Presidencia. (2012). *VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal*. Consultado en marzo de 2015. Recuperado de: [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-6592](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-6592).

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. *Informe 2012. Las Personas – Mayores en España*. Consultado el 20-01-2015. Recuperado de: [http://www.espaciomayores.es/imserso\\_01/espaciomayores/Estadisticas/informe\\_ppmm/index.htm](http://www.espaciomayores.es/imserso_01/espaciomayores/Estadisticas/informe_ppmm/index.htm).

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). *Análisis comparativo entre previsiones y resultados actuales de la dependencia*. Consultado el 12-12-2015. Recuperado de: [http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield\\_2012\\_analisis.pdf](http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield_2012_analisis.pdf).

Ministerio de Trabajo e Inmigración. *Estudio sobre el potencial crecimiento del empleo blanco: oportunidades y obstáculos*. Consultado el 20-01-2015. Recuperado de: <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/estudios/pdf/EstudioEmpleoBlanco.pdf>.

Mírame Televisión. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de: <http://www.mirametv.com/>.

Periódico Hoy Torre vieja. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015. Recuperado de: <http://www.hoytorrevieja.es/>.

Periódico La Opinión de Tenerife. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015. Recuperado de: <http://www.laopinion.es/http://www.santacruzdetenerife.es>.

Radio Televisión Canaria. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de: <http://www.rtv.es/television/>.

Ready Ratios. IFRS financial reporting and analysis software. *Return On Sales (ROS)*. Consultada el 01-07-2015. Recuperado de: [http://www.readyratios.com/reference/profitability/return\\_on\\_sales\\_ros.ht](http://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_sales_ros.ht).

Revista Española de Salud Pública. *Valoración de discapacidad física. Índice de Barthel*. Consultada el 20-03-2015. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1135-57271997000200004](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57271997000200004).

Riesgo y morosidad. Com. *Riesgo y morosidad en la empresa*. Fondo de maniobra. Consultado el día 01-07-2015. Recuperado de: <http://www.riesgoymorosidad.com/tag/fondo-de-maniobra/>.

Servicio Andaluz de Salud. Consejería de Salud. *Escala de valoración del equilibrio y la marcha –Tinetti*. Consultada el 20-03-2015. Recuperado de: [http://www.hvn.es/enfermeria/ficheros/escala\\_de\\_valoracion\\_del\\_equilibrio\\_y\\_la\\_marcha.pdf](http://www.hvn.es/enfermeria/ficheros/escala_de_valoracion_del_equilibrio_y_la_marcha.pdf).

Torre Guía, anuncios y noticias de Torrevieja. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015. Recuperado de: <http://torreguia.es/>.

Torreviejaip televisión. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de: <http://www.torreviejaip.tv/>.

Torrevieja radio. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de: <http://www.torreviejaradio.com/>.

## **BLOGs**

Ruíz Sevilla, I. Blog de Iván Ruíz: startups, negocios y marketing. Definición de ROI (Return on investment). Consultado el 01-07-2015. Recuperado de:

<http://www.ivanruiz.es/definicion-de-roi-return-on-investment/>.

Blog de Luís Miguel Manene. *El umbral de rentabilidad o punto de equilibrio. Definición, cálculo y aplicaciones*. Consultado el día 01-07-2015. Recuperado de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/03/30/el-umbral-de-rentabilidad-o-punto-de-equilibrio-definicion-calculo-y-aplicaciones>.

Gestores de Riesgo y Morosidad. Blog sobre la gestión del riesgo, la morosidad y temas económicos. *Como interpretar el ratio de rentabilidad financiera o ROE*. Consultado el 01-07-2015. Recuperado de: <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/como-interpretar-el-ratio-de-rentabilidad-financiera-o-roe>.

## **11. ANEXOS. (Carpeta adjunta)**

1. Estudio sobre el potencial de crecimiento de Empleo Blanco. Oportunidades y obstáculos.
2. Breve análisis comparativo entre previsiones y resultados actuales de la Ley de Atención a la Dependencia.
3. Informe sobre las personas mayores en España. Estadísticas estatales y por Comunidades Autónomas.
4. Relación de empresas SAD autorizadas de la Comunidad Valenciana.
5. Valoración de la discapacidad física: el índice de Barthel.
6. Escala de valoración del equilibrio y la marcha - Tinetti.
7. Manual para el empleo del baremo de la valoración de la dependencia (BVD).
8. IV Convenio Estatal de Servicios de Atención a las Personas Dependientes y desarrollo de la autonomía personal.