



Centro de día con servizo de atención a domicilio

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

ÍNDICE

0	INTRODUCCIÓN: MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO	7
1	MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: CENTRO DE DÍA CON SERVICIO DE ATENCIÓN A DOMICILIO	13
	1.1 Definición das características xerais do proxecto	13
	1.2 Presentación dos emprendedores	15
	1.3 Datos básicos do proxecto	16
2	CONTORNA NA QUE SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA	21
	2.1 Contorna económica	21
	2.2 Contorna sociocultural	23
	2.3 Contorna normativa	26
	2.4 Contorna tecnolóxica	28
3	ACTIVIDADE DA EMPRESA	31
	3.1 Definición dos servizos que realizará a empresa	31
	3.2 Factores determinantes de éxito no sector	33
4	O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO	37
	4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo	37
	4.2 Subcontratacións	39
	4.3 Aprovisionamentos e xestión de stocks	40
	4.4 Procedementos e controis de calidade	41
	4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados no proceso	42
5	O MERCADO	45
	5.1 Definición do mercado	45
	5.2 A competencia	49
	5.3 Análise DAFO	55
6	A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO	59
	6.1 Presentación da empresa e os seus servizos	59
	6.2 Penetración no mercado. Rede comercial	60
	6.3 Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia	61
	6.4 Accións de promoción	62
	6.5 Prescritores	65
7	A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA	69
	7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección	69
	7.2 Terreos, edificios, instalacións	70
	7.3 Comunicacións e infraestruturas do asentamento	71
8	RECURSOS HUMANOS	75
	8.1 Relación de postos de traballo que se van crear	75
	8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos	77
	8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	78
	8.4 Perfil das persoas que se contratarán e selección de persoal	79
	8.5 Formas de contratación	81

9 PLAN ECONÓMICO E FINANCEIRO	85
9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto	85
9.2 Financiamento do proxecto	88
9.3 Política de amortizacións	89
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	91
9.5 Evolución dos custos variables	93
9.6 Evolución dos custos fixos	94
9.7 Política de circulante	96
9.8 Contas de resultados previsionais	97
9.9 Balances de situación previsionais	99
9.10 Previsións de tesourería	102
9.11 Punto de equilibrio	103
9.12 Índices do proxecto	104
9.13 Fluxo de caixa	105
9.14 Rendibilidade do proxecto	106
10 OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO	109
10.1 Elección da forma xurídica	109
10.2 Protección xurídica	110
10.3 Autorizacións e permisos	111
10.4 Medidas de prevención de riscos laborais	112
11 A INNOVACIÓN	117
11.1 Elementos innovadores	117
12 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA	121

0. Introducción





0. Introducción

BIC Galicia presenta unha colección de modelos de plan de negocio destinada especialmente a emprendedores e técnicos de apoio á creación de empresas. Estes documentos son o resultado da utilización de moitos dos recursos que BIC Galicia ten desenvolvido para apoiar a creación e consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre unha idea empresarial concreta.

A redacción destes modelos de plan de negocio configúrouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no cal están enmarcados.

Cada modelo desenvolve un modelo empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo, que, sen substituír o traballo específico do emprendedor ou do técnico, lle facilite información de interese e lle sirva coma exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu plan de negocio.

Ao longo do texto o lector atopará notas alleas a este. Estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC Galicia empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dunha epígrafe concreta do proxecto. A súa consulta facilitará a adaptación dos modelos de plan de negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliará información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolidación dunha empresa.



Relación de ferramentas e recursos empregados para realizar os modelos de plan de negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC Galicia pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios para a elaboración do plan de negocio. Indicamos a relación destas, a súa descrición e o xeito de aplicarlas sobre o proxecto empresarial, co fin de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os plans de negocio ás súas propias circunstancias.

Todas as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no portal web de BIC Galicia, no enderezo <http://www.bicgalicia.es>

- **Guías de oportunidade de negocio.-** As guías de actividade empresarial son unha colección de traballos de análise cualitativa e estatística sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente modelo de plan de negocio empregáronse as seguintes guías de actividade empresarial:

- Guía n.º 18.- Centro de día
- Guía n.º 49.- Sector dos servizos sociais

Como apicalas. O usuario deberá buscar no directorio de guías de actividade empresarial as que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas, poderá consultalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, como o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector etc. para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas guías para afondar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía para a elaboración dun plan de negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan de empresa. O seu índice, con lixeiras modificacións, é a referencia seguida neste modelo.

Como apicala. A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa proporcionaralle ao usuario un coñecemento práctico sobre como se estrutura e como se elabora un plan de negocio.

- **Guía de recursos.-** Documento no cal se recolle información específica sobre os elementos necesarios na posta en marcha e consolidación dun proxecto.

Como apicala. Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario atopará respostas dentro do propio texto ou o enlace para obter máis información sobre a cuestión que lle interese. Destacamos pola súa utilidade a relación de organismos e recursos de apoio a emprendedores que contén a guía.

- **Procedementos de calidade para a mellora da xestión das micropemes.-** Documentos nos que se recollen unha serie de procedementos de xestión interna das pemes, tanto de tipo xeral coma sectorial.

Como apicalos. O usuario poderá consultar nos procedementos de tipo xeral ou sectorial os que se axusten ao seu proxecto. Unha vez seleccionados, a súa lectura será de utilidade non só para a elaboración do plan de negocio, senón como referente para a súa aplicación práctica na futura xestión da empresa.

- **BIC Proyecta y Simula.-** Ferramenta informática para realizar o plan económico e financeiro do proxecto empresarial para os seus primeiros cinco anos de actividade.

Como apicalo. Tras executar o programa, o máis recomendable é traballar coa opción do asistente activa ata familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custos variables e custos fixos) obterase o informe económico e financeiro deste. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.



- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legais, laborais, financeiros, fiscais etc. relacionados coa creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa.

Como aplicalas. As memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas, coma que se achegue de forma xeral a un tema vinculado aos procesos de creación, xestión e consolidación da empresa. A lectura dos numerosos exemplos e o uso da navegación a través das fichas relacionadas mediante enlaces optimiza os resultados desta ferramenta.

- **Titoriais da peme.-** Documentos baseados nas memofichas sobre temas de interese para a creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa. Están concibidos para complementar as memofichas, xa que facilitan o acceso a estas dende unha óptica diferente, orientada a responder ás necesidades xenéricas de información por parte dos usuarios.

Como aplicalos.- Despregando o índice dos titoriais o usuario poderá coñecer os temas nos que se estruturan e o contido destes. Tras seleccionar os que sexan do seu interese, é posible realizar unha lectura guiada das memofichas sen perder o acceso aos exemplos prácticos destas.

- **Manuais prácticos da peme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentais na xestión e consolidación da empresa dende un enfoque o máis práctico posible.

Como aplicalo. O usuario deberá seleccionar e consultar os manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algúns dos manuais.

- **Manual de autoavaliación da innovación.-** Ferramenta informática deseñada para axudar ás empresas na correcta implantación e desenvolvemento dun sistema de xestión da innovación.

Como aplicalo. Tras instalar o programa, o usuario deberá seguir as indicacións deste para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.

- **Redactor de memorias.-** Ferramenta que facilita a correcta presentación formal dun plan de negocio, ademais de permitir o traballo conxunto sobre un mesmo proxecto por parte de dúas ou máis persoas.

Como aplicalo. Tras instalar o programa, o usuario poderá optar por configurar o seu propio índice de plan de empresa ou seguir algún dos exemplos facilitados polo propio programa.



Formación para emprendedores e empresarios

BIC Galicia, a través do seu portal en internet <http://www.bicgalicia.es>, ofrece unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e en liña orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.

- 1. Modelo de plan de negocio: Centro de día con servicio de atención a domicilio**





1. Modelo de plan de negocio: Centro de día con servizo de atención a domicilio

1.1. Definición das características xerais do proxecto

Exponse neste documento o estudo para a posta en marcha dunha consultora na cidade de Vigo, que desenvolverá a súa actividade como consultora medioambiental de conformidade co establecido na normativa autonómica ao respecto na materia.

O sector das empresas consultoras medioambientais caracterízase pola súa atomización, de xeito que, agás poucas excepcións, as actividades realizadas son moi diversas: estudos de impacto ambiental, implantación de sistemas de xestión medioambiental, avaliación de riscos, análise das augas residuais, planificación do territorio etc.

O perfil da nosa empresa será o dunha empresa dedicada á consultoría medioambiental en xeral, aínda que especializada en planificación territorial e diagnósticos medioambientais, composta por entre dúas e cinco persoas, dirixida fundamentalmente ao segmento de clientes particulares e administracións públicas, sen estrutura comercial interna.

A consultora, que se denominará Environment Consulting, situarase nunha rúa da cidade de Vigo, nun local duns 70 metros cadrados aproximadamente que os emprendedores alugarán, ao non dispor ningún deles dunha propiedade da que poidan facer uso.

Polo tanto, a carteira de servizos desta empresa é a seguinte, coincidindo en gran medida cos servizos do sector:

- Planificación territorial
- Avaliación e diagnóstico medioambiental
- Auditorías e certificacións medioambientais
- Proxectos de carácter medioambiental
- Asesoramento legal medioambiental
- Formación e sensibilización medioambiental: realización de campañas informativas e formativas en empresas, colexios, cursos de posgrao etc.

A prestación dos servizos de consultoría debe considerar os seguintes factores:



- Adecuada definición dos servizos prestados e aclaración das dúbidas dos clientes sobre os seus resultados.
- Aclaración da importancia do cumprimento dos prazos de realización dos servizos para a consecución dos obxectivos.
- Explicación dos custos do servizo prestado e a relación que teñen cos resultados do devandito servizo.

Sandra González e José Manuel García están detrás desta iniciativa. Contan cunha experiencia no sector da consultoría de sete anos; experiencia proporcionada por unha das partes, xa que a outra achega, sobre todo, coñecementos específicos da propia materia. Co proxecto pretenden dar un salto cualitativo e cuantitativo, tanto na súa vida laboral como persoal, poñendo en práctica tanto os coñecementos adquiridos nos diversos cursos coma a través da experiencia.



1.2. Presentación dos emprendedores

Os emprendedores do proxecto son Sandra González e José Manuel García¹.

Sandra González conta con experiencia en consultoría, xa que durante sete anos traballou como consultora nunha importante consultora da provincia de Pontevedra.

José Manuel García non posúe experiencia en consultoría, pero asistiu a diversos cursos sobre xestión da calidade e política medioambiental. No proxecto que quere pór en marcha pretende aplicar todos eses coñecementos que posúe.

O perfil de ambos os dous emprendedores é de carácter técnico e cualificado, enxeñeiros, enxeñeiros técnicos forestais e de ciencias ambientais. Esta cualificación permitirá que a empresa non só poida dedicarse ás certificacións e sistemas de xestión medioambiental, senón tamén a cuestións moito máis técnicas.

En previsión do inicio da súa aventura empresarial, asistiron nos últimos meses a un curso sobre xestión empresarial impartido por BIC Galicia.

A pesar de non ter experiencia como empresarios de consultoría, os emprendedores achegan conxuntamente experiencias, afeccións, formación e aptitudes adecuadas para garantir na medida do posible o éxito da súa iniciativa. Ambos entenden que este éxito esixe unha alta dedicación, polo que esta será a súa única actividade profesional.



¹ Os currículos dos promotores deberán achegarse como un anexo ao plan de negocio, ampliando e detallando a información que se indica nesta epígrafe.

1.3. Datos básicos do proxecto

Cadro 1.- Características básicas da empresa

Definición da empresa	Centro de día con servizo de atención a domicilio
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	85.32
Forma xurídica	Sociedade limitada
Localización	Ourense
Instalacións	Oficina de aproximadamente uns 70 metros cadrados
Persoal e estrutura organizativa	A empresa, nun primeiro momento, estará formada por 13 persoas, incluídos os emprendedores
Carteira de servizos	311 metros cadrados divididos en: <ul style="list-style-type: none">– Dous baños para discapacitados– Dous baños– Sala de estar– Sala de lectura– Comedor– Ximnasio– Enfermería– Dous dormitorios– Dous despachos
Clientes	Persoas maiores Persoas dependentes Persoas enfermas
Ferramentas de promoción	Anuncio publicitario en cine Anuncios nos diarios de maior tiraxe provincial Anuncios en radio Marquesiñas Creación dunha páxina web Folletos informativos



Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	45.200	3.200	1.200	0	1.200
Fondo de manobra	23.800				
Achegas	20.000				
Recursos alleos	59.000				
Previsión de vendas	137.620,00	210.400,52	315.653,51	392.406,31	471.196,71
Beneficio despois de impostos	-6.959,36	11.544,04	41.826,09	85.551,04	94.595,08
Tesourería acumulada	1.381,39	0	33.082,94	112.691,67	186.075,76



**2. Contorna na que se
realizará a actividade
da empresa**





2. Contorna na que se realizará a actividade da empresa

2.1. Contorna económica

A conxuntura económica estase vendo seriamente afectada polo profundo deterioro que están a experimentar os mercados financeiros internacionais desde mediados de setembro, que supuxeron un endurecemento das condicións de financiamento.

En España a situación económica mostra uns indicadores en recesión, con cifras de crecemento reducidas progresivamente durante todo o ano 2008 e que, comparándoas coas do 2007, son moi negativas.

- Taxa de crecemento do PIB do terceiro trimestre de 2008: 2,4 %.
- Taxa de crecemento do consumo das familias do primeiro trimestre: 2,7 %.
- Taxa de desemprego: 11,3 %:
- Inflación no momento da elaboración do plan de negocio: 4,5 %.

Do mesmo xeito, Galicia reproduce a escala autonómica esta situación, tal e como o reflicte o Instituto Galego de Estatística cun desemprego do 8,5 % sobre a poboación activa total e unha taxa de crecemento do 1,8 %.

Este é un sector relativamente novo, xa que o seu desenvolvemento comeza na última década.

A sociedade española e, no noso caso, a galega, está a experimentar un cambio provocado por unha serie de acontecementos tales como o envellecemento da poboación, a incorporación da muller ao mundo laboral, o incremento das cargas profesionais que ocasionan que quede pouco tempo para o descanso e o ocio, as obrigacións familiares, o ritmo de vida, a maior renda dispoñible nos fogares etc.

A consecuencia máis directa destes cambios é unha menor disposición de tempo para a realización de actividades cotiás necesarias como poden ser a alimentación e a limpeza.

Por todo iso, os centros de día convértense nunha alternativa para as persoas que, valéndose por si mesmas e residindo nos seus fogares, acoden a eles co fin de estar con máis persoas na súa mesma situación.



Os factores clave para o éxito deste tipo de centros atópanse, sobre todo, na diferenciación na prestación de servizos e no trato que o persoal lles dispense aos clientes.

Este sector en auge nos últimos anos supón unha grande oportunidade de negocio debido, sobre todo, ao envellecemento da poboación.



2.2. Contorna sociocultural

Tendo en conta como afectan a evolución da sociedade e as formas de vida da sociedade na que se inserirá a nova empresa, poderemos saber en que medida é competitiva a empresa que se vai crear.

A cuestión que cómpre resolver neste apartado é se podemos aproveitar os cambios socioculturais ao noso favor ou se, pola contra, os novos costumes dificultan a nosa capacidade de competir no mercado.

Polo tanto, neste punto a análise centrarase en factores como:

Tendencias demográficas, cambios nas formas de vida, evolución da familia, o ocio, os costumes, hábitos de consumo, modas que afectan aos nosos produtos ou servizos, conflitos sociais, medos, modelos para imitar etc. Afeccións. Grupos sociais con valores ou comportamentos compartidos etc.

Á hora de tratar este punto, centrarémonos nos cinco aspectos básicos para entender a evolución da sociedade actual:

– Evolución da estrutura poboacional

Continúa o proceso de envellecemento da poboación. Os resultados dos indicadores demográficos recentemente publicados polo IGE revelan que Galicia segue enmarcada nun progresivo proceso de envellecemento poboacional.

O índice de envellecemento mide a relación existente entre a poboación maior de 65 anos e a poboación de menos de 20.

No conxunto do Estado, este indicador segue unha liña crecente, aínda que o nivel é considerablemente inferior ao galego.

Este fenómeno é moito máis evidente nas provincias de Ourense e Lugo.

A recuperación dos nacementos en Galicia prodúcese dunha forma moito máis moderada que no conxunto de España. Por esta razón, a pesar de observarse leves incrementos en todos os indicadores, Galicia continúa sendo, xunto con Asturias, a comunidade con niveis máis baixos de natalidade e fecundidade.

A idade media na que as mulleres teñen fillos mantén o continuo incremento que se vén observando desde a década de 1980 e sitúase na actualidade arredor dos 30 anos. En relación coa poboación feminina de cada grupo de idade, o maior número de nacementos prodúcese entre os 30 e os 34 anos. Ademais, diminúen os nacementos en todos os grupos anteriores aos 30 anos, mentres que aumentan a partir desta idade.

– A esperanza de vida

Non debemos confundir calidade con cantidade de vida. A primeira fai referencia a unha vida en estado saudable e a segunda á esperanza de vida.



Co aumento da esperanza de vida, que en Galicia se sitúa en 78 anos, por riba da media española, cada vez é maior o número de persoas de máis de 65 anos na nosa sociedade.

O número de anos que viven as mulleres sen discapacidade é superior ao dos homes. A pesar de que as mulleres esperan vivir sen discapacidades máis anos que os homes, padécenas durante máis tempo debido á súa maior esperanza de vida.

Este incremento na esperanza de vida colleu desprevido o sistema público sanitario, que carece do persoal adecuado para lles dar unha cobertura integral aos nosos maiores; non obstante, a calidade de vida mellorou notablemente. A principios de século, a esperanza de vida non chegaba aos 40 anos e esta aumentou en 30 anos. Isto é un dato positivo que fala dos avances na atención sanitaria e na mellora das condicións de vida.

– A dependencia

Para o estudo da dependencia, que, segundo investigacións recentes, abarca toda a estrutura de idades, aínda que se concentra especialmente nas persoas maiores como consecuencia do proceso de envellecemento, púxose especial énfase nos aspectos máis determinantes desta, como son as axudas doutra persoa, as características dos cuidadores e o grao de severidade das discapacidades.

Enténdese por discapacidade toda limitación grave ou importante que afecte ou vaia afectar durante máis dun ano á actividade do que a padece e que teña a súa orixe nunha deficiencia. Considérase que unha persoa padece unha discapacidade aínda que a teña superada co uso de axudas técnicas externas.

A Xunta de Galicia investiu ao longo de 2006/ 2007 preto de 36 millóns de euros en trece programas de atención a persoas dependentes. O obxectivo desta iniciativa, promovida pola Vicepresidencia de Igualdade e Benestar, é converter «o que ata agora foi unha atención insuficiente» ás 84.000 persoas dependentes en Galicia, nun servizo «integral e universal».

A través desta iniciativa, Galicia disporá de máis equipamentos sociais para persoas maiores e con discapacidade e de máis equipos humanos que traballen na valoración da dependencia e no seguimento das intervencións relacionadas con este servizo.

Entre estes programas destaca a ampliación e mellora do servizo de axuda a domicilio e do programa de comida na casa, xa que se aposta pola permanencia das persoas dependentes no seu fogar e contorna social.

Os plans, recollidos na Lei de dependencia, inclúen tamén a creación, mellora e ampliación dunha rede de centros asistenciais destinados a persoas con dependencia, xa que na actualidade son insuficientes.

– A soidade

O indicador da porcentaxe da poboación que vive soa é outra fonte de información do grao de necesidade de axudas que require unha persoa.



Ata os 59 a porcentaxe de persoas que viven soas mantense bastante baixa, tanto para as persoas con discapacidade como para as que non as sofren. A partir desta idade advírtese un forte cambio nas mulleres: en ambos os colectivos ascende a porcentaxe das que viven soas; con todo, nos homes estes cambios son moito máis suaves.

Mentres que no grupo de 60 a 79 anos o 23,13 % das mulleres que teñen discapacidade e o 13,68 % das que non a teñen viven soas, só o 7,13 % dos homes con discapacidade e o 3,8 % dos que non a teñen viven sós.

– A convivencia nos fogares

A familia é unha institución social básica, pero é unha institución dinámica, cambiante e que se adapta ás transformacións sociais globais.

Ao longo do tempo pasouse do modelo de familia extensa (varias xeracións convivindo) ao modelo de familia nuclear (unha ou dúas xeracións) como modelo primordial de familia ou máis habitual. Sexa cal for o enfoque, coincide en que a familia é un importante axente socializador.

Nas dúas últimas décadas está a aumentar o número de familias monoparentais na sociedade. A gran maioría destas familias están compostas por unha muller con menores ao seu cargo.

As causas deste fenómeno relaciónanse con diversos factores, como a aparición do divorcio, recollido no Código Civil de 1981, a incorporación cada vez maior e en aumento das mulleres ao mercado de traballo, o que lles proporciona ingresos propios, e o cambio dos valores na sociedade, coa importancia que adquire a independencia feminina.

A este tipo de familias asócianselle dúas problemáticas:

- A de ser muller e ter fillos ao cargo, dificultándose así a conciliación da vida familiar e laboral.
- A problemática específica da súa situación. Teñen unhas características propias que dificultan en maior medida esta conciliación familia/traballo, ademais doutros aspectos sociais e familiares.

Do mesmo xeito, e á beira deste tipo de familias, atopámonos con aquelas nas que os maiores conviven cos seus fillos ou netos, distinguindo as seguintes modalidades de convivencia dos maiores:

- Os que viven sós.
- Maiores xeradores de núcleos, os que viven na súa propia casa coa súa parella e/ou algún fillo/a.
- Maiores que residen en vivendas colectivas.
- Maiores que viven noutros núcleos familiares.



2.3. Contorna normativa

Na contorna dos centros de día con servizo de atención a domicilio hai que ter en conta a normativa non só estatal, senón tamén a autonómica e local. Neste sentido, hai que desenvolver a copiosa normativa de centros de servizos sociais, así como a relativa ao servizo de axuda no fogar, na que destacan:

- **Lei 4/1993**, do 14 de abril, de **servizos sociais**.

A función desta lei é a promoción e mantemento dos cidadáns no seu ambiente familiar e social ou, no seu caso, a súa inserción na comunidade, respectando o dereito á diferenciación.

Os servizos sociais configúranse como un sistema integrado de protección social orientado á prestación programada de cuidados e servizos que posibiliten unha mellor calidade de vida e a participación das persoas e dos grupos.

- **Decreto 175/1995**, o 16 de xuño, polo que se desenvolve a Lei 4/1993 no relativo á inspección do réxime sancionador.
- **Decreto 291/1995**, do 3 de novembro, polo que se desenvolve a Lei 4/1993 no relativo aos rexistros de entidades prestadoras de servizos sociais.
- **Orde do 5 de febreiro de 1996** pola que se desenvolve o Decreto 291/1996.
- **Regulamento 178/2002 do Parlamento e do Consello**.

En 2002 revisáronse os principios xerais da lexislación alimentaria e os procedementos relativos á seguridade dos alimentos, que se aplica igualmente aos pensos. Os controis e o seguimento efectúanse ao longo de toda a cadea alimentaria.

Este regulamento establece os principios e os requisitos xerais da lexislación alimentaria, crea a Autoridade Europea de Seguridade Alimentaria e fixa procedementos relativos á seguridade alimentaria.

A lexislación alimentaria ten os seguintes obxectivos:

- A protección da vida e da saúde das persoas, a protección dos intereses dos consumidores tendo en conta a protección da saúde e o benestar dos animais, da saúde das plantas e do medio natural.
- O cumprimento das normas internacionais existentes.

A creación dunha **Autoridade Europea de Seguridade Alimentaria** permite emitir ditames e prestar apoio científico e técnico en todos os ámbitos que teñen un impacto sobre a seguridade alimentaria.

Nos ámbitos da súa competencia as súas funcións son:

- Proporcionarlles ás institucións europeas e aos Estados membro os mellores ditames científicos posibles.



- Promover e coordinar o desenvolvemento de metodoloxías uniformes de avaliación dos riscos.
 - Encargar os estudos científicos que sexan necesarios para o cumprimento do seu cometido.
 - Buscar, recoller, analizar e resumir os datos científicos e técnicos no ámbito da seguridade alimentaria.
 - Asegurarse de que o público recibe unha información fiable, obxectiva e comprensible.
- **Regulamento 854/2004 do Parlamento e do Consello**, polo que se establecen normas específicas para a organización de controis oficiais dos produtos de orixe animal destinados ao consumo humano.
 - **Decisión 2004/613/CE da Comisión** relativa á creación dun grupo consultivo da cadea alimentaria e da sanidade animal e vexetal.
 - **Real decreto 202/2000 sobre manipulación de alimentos**, segundo o cal o persoal debe estar en posesión do correspondente carné de manipulador de alimentos.
 - **Real decreto 3484/2000 sobre elaboración de comidas preparadas.**
 - **Lei 31/1995 de prevención de riscos laborais**, cuxo obxecto é promover a seguridade e a saúde dos traballadores mediante a aplicación de medidas e o desenvolvemento das actividades necesarias para a prevención de riscos derivados do traballo.

Esta lei establece os principios xerais relativos á prevención dos riscos profesionais para a protección da seguridade e da saúde, a eliminación ou diminución dos riscos derivados do traballo, a información, a consulta, a participación equilibrada e a formación dos traballadores en materia preventiva.

2.4. Contorna tecnolóxica

Neste tipo de empresas a contorna tecnolóxica non vai ser determinante á hora de desenvolver a actividade.



3. A actividade da empresa





3. A actividade da empresa

3.1. Definición dos servizos que realizará a empresa

Estamos ante a oferta dun centro de día con servizo de atención a domicilio.

A actividade principal pola súa contribución ao volume de facturación será a de centro de día.

O centro de día contará coa capacidade suficiente para atender os clientes tanto nas instalacións propias coma nos seus fogares. As súas instalacións contarán co equipamento suficiente para que as persoas poidan desenvolverse. Nos servizos de atención a domicilio ofreceranse os que describimos a continuación: actuacións de carácter doméstico, actuacións de carácter persoal, actuacións de carácter educativo e servizo de axuda no hospital.

O centro de día divídese en baños adaptados para discapacitados, baños para o resto de persoas, unha sala de estar (na que haberá televisión e vídeo), unha sala de lectura (con libros e periódicos), un comedor, un ximnasio, unha enfermería, dous dormitorios e dous despachos.

Polo tanto, os servizos prestados pola empresa dividiranse en dous grandes grupos:

– Centro de día:

- Atención a persoal e manutención
- Traslados a centros sanitarios
- Sala de curas: rehabilitación menor
- Transporte

– Asistencia a domicilio:

- Actuacións de carácter doméstico: actividades diarias que se realizan nos fogares destinadas ao apoio da autonomía persoal e familiar (preparación e compra de alimentos, lavado e repasado de roupa, compra de pezas de vestir, limpeza da vivenda e pequenas reparacións domésticas, entre outras).
- Actuacións de carácter persoal: actividades cotiás que recaen sobre o propio destinatario da prestación e se encamiñan, fundamentalmente, a promover o seu benestar persoal e social (aseo e hixiene persoal, axuda para vestirse e comer, compañía dentro e fóra do fogar, paseos terapéuticos, control da alimentación e tratamentos médicos, servizo de vixilancia e actividades de ocio dentro do domicilio, entre outras).



- Actuacións de carácter educativo: actividades dirixidas a fomentar hábitos de conduta e adquisición de habilidades básicas (organización económica e familiar, hixiene familiar e apoio á socialización, entre outras).
- Servizo de axuda no hospital: servizo dirixido a facilitar actividades como levantarse ou deitarse, cambio de cueiro, apoio á mobilidade con paseos ou cambios posturais, servizo de atención nocturna etc., que facilitan a estancia da persoa ingresada e fan que esta sexa o máis adecuada e comfortable posible.

A seguinte táboa amosa o produto e a porcentaxe esperada de vendas nos próximos cinco anos:

Cadro 3.- Participación en vendas de cada unha das liñas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Centro de día	52,62%	50,77%	50,77%	50,77%	50,77%
Transporte	3,44%	3,91%	3,91%	3,91%	3,91%
Actuacións domésticas	23,30%	23,76%	23,76%	23,76%	23,76%
Axuda hospitalaria	20,65%	21,55%	21,55%	21,55%	21,55%
Total de vendas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



3.2. Factores determinantes de éxito no sector

Detállanse na seguinte táboa os factores clave de éxito (FCE) e o seu peso no contexto do proxecto. Tratouse, ademais, de facer unha estimación da posición que este proxecto ocupará en relación coa competencia directa.

Cadro 4.- Factores de éxito

Factor de Éxito	Posición do FCE	Posición de proxecto	Mellor competidor
Diferenciación na prestación de servizos	1	1	Centro de día
Calidade e trato humano	2	2	Residencias
Experiencia	3	3	Centro de día
Tempo de resposta	4	1	Centro de día
Servizo integral	5	1	Particulares
Concerto con programas públicos	6	4	



4. O proceso de prestación do servizo





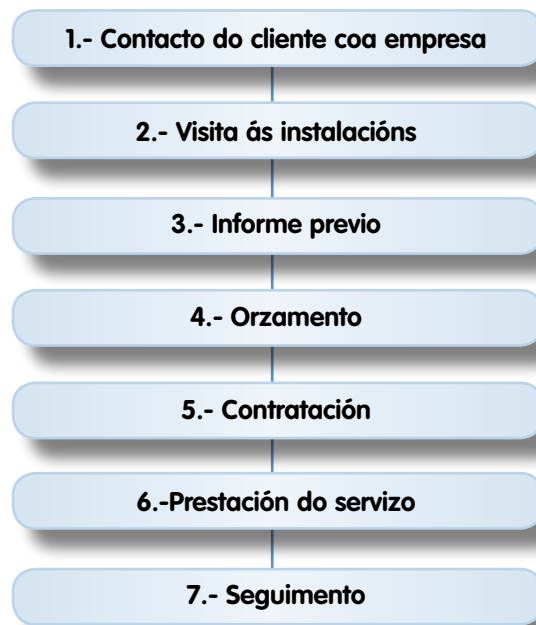
4. O proceso de prestación do servizo

4.1. Determinación do proceso de prestación do servizo

O proceso de prestación do servizo, a grandes trazos, é común para as liñas de servizo recollidas: comeza co contacto do cliente coa empresa, continúa coa determinación, por parte do responsable, dos recursos materiais e humanos necesarios e finaliza coa facturación do servizo prestado.

Descríbese a continuación o fluxo do proceso de prestación do servizo.

Cadro 5.- Fluxograma do proceso de prestación do servizo



O persoal de recepción recibe, a través de distintas vías (aínda que habitualmente por teléfono), as peticións de prestación de servizo por parte dos clientes.

Contacta cos responsables da prestación dos distintos servizos, que confirman a dispoñibilidade.

Posteriormente, os clientes potenciais terán a opción de visitar as instalacións do centro, co fin de comprobar, in situ, se estas se adecúan ás necesidades reais das persoas.

Tras esta visita requirirase un informe previo das necesidades e posibles enfermidades ou advertencias que o persoal do centro debería coñecer das persoas interesadas. En paralelo á recepción do informe, os clientes poderán solicitar orzamento dos distintos servizos que queren recibir.

Unha vez aceptado o orzamento, asinaríase o contrato de prestación de servizos para, posteriormente, comezar coa prestación destes, ben no centro do día ou ben no domicilio da persoa, segundo a liña de actuación escollida.

Unha vez que o servizo se está prestando, haberá unha persoa encargada de realizar un seguimento, a través do contacto cos usuarios.

De forma gráfica a prestación do servizo sería a seguinte:

Cadro 6.- Fluxograma de proceso de prestación do servizo



*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Procedemento de calidade servizos de limpeza e atención doméstica á 3ª idade.***

[Máis información na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio]

4.2. Subcontratacións

Subcontrataranse as seguintes actividades:

- Asesoramento fiscal e laboral (custo mensual: 120 €)
- Servizo de prevención de riscos laborais (custo anual: 1.000 €)
- Sistema de vixilancia (custo anual: 125,00 €)
- Dietista, para a elaboración dos menús (custo mensual de 480 €)



4.3. Aprovisionamentos e xestión dos stocks

Unha empresa de prestación de servizos como a nosa non precisa duns aprovisionamentos excesivos para o inicio da actividade; o único que tería que xestionar é o stock do servizo de catering.

En consonancia coa súa rápida caducidade, a provisión de alimentos será diaria para os produtos principais, e de períodos semanais ou incluso mensuais para as materias primas cuxo período de caducidade sexa maior (cereais, legumes, aceites...). Non obstante, dada a natureza da actividade e a calidade buscada na oferta, tratarase de reducir a cantidade de produto almacenada ao mínimo.

Para a correcta prestación dos servizos ofertados por Ábaco, será preciso aprovisionarse tanto de produtos sanitarios, como de aseo e limpeza, así como de combustible para a prestación do servizo de transporte.

Dentro dos produtos sanitarios (material médico) destaca a adquisición de todo o material preciso para a realización de pequenas curas: gasas, xiringas, agullas, medicamentos, auga oxigenada, alcohol... é dicir, todo o material necesario para unha caixa de urxencias adecuada ás necesidades dos nosos clientes.

Nos produtos de aseo e limpeza inclúense tanto os destinados á correcta hixiene das persoas nos baños (xabóns, papel hixiénico, esponxa, bastonciños, peites, colonia...), como os produtos de limpeza, tanto das zonas comúns como das áreas de despachos e cociña: escobas, recolletores, fregonas, cubos, estropallo, baeta absorbente, panos multiusos, panos limpamobles, plumeiro, limpacristais, limpachans, ambientadores, panos, luvas...



4.4. Procedementos e controis de calidade

Establecerase un sistema de xestión de calidade co fin de mellorar o servizo ofrecido aos clientes e o seu nivel de satisfacción. Este modelo de xestión deberá ser flexible para adaptarse ás novas demandas dos clientes. O obxectivo final é incrementar o volume de clientes, promover a súa fidelización, motivar ao persoal para optimizar os recursos, previr riscos, diminuír os custos e facer promoción do establecemento.

Se antes da prestación dos servizos solicitados por parte do cliente fosen necesarias a súa variación ou anulación, estas reflectiraas o persoal de recepción.

Este feito comunicárase, coa maior brevidade, aos responsables das áreas implicadas e será distribuída a modificación co fin de que procedan a adoptar as medidas oportunas, rectificando ou, no seu caso, anulando os recursos reflectidos na planificación semanal.

Respecto da limpeza dos dormitorios, aspecto fundamental da calidade dun centro de día, seguirase un procedemento acordado.

Ademais de cumprir coa esixencia legal de pór follas de reclamación a disposición dos clientes, estimularase a participación dos clientes para que cubran os formularios de enquisa de calidade de servizos.

Para a prestación dos servizos nos fogares dos clientes, a empresa porá á súa disposición unha persoa que se encargará de visitalos con periodicidade, co fin de detectar posibles deficiencias ou áreas de mellora.

Cada servizo prestado por Ábaco levará implícito un procedemento que establecerá as pautas e actuacións que deben seguir os empregados para acadar a correcta prestación dos servizos.



*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Procedemento de calidade de servizos de limpeza e atención doméstica á 3ª idade.***

[Máis información na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio]

4.5. Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

O centro de día Ábaco fará uso das novas tecnoloxías nos seguintes ámbitos:

- Xestión: contará cos equipos e programas necesarios para unha eficiente xestión das reservas do centro de día e dos servizos ofertados tanto nos fogares como nos centros hospitalarios e control económico- financeiro.
- Sistemas mixtos de calefacción e quentamento de auga.

Disporase dunha web na que os clientes, ademais de informarse sobre os diferentes servizos, poderán proceder á realización de consultas e solicitudes de prestación de servizo.



5. O mercado





5. O mercado

Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Manual práctico da peme: como realizar un estudo de mercado**.

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

5.1. Definición do mercado

5.1.1 Características e tamaño do mercado

A análise do mercado realizarémola segmentándoa en distintos grupos sociais, así como na evolución dos usuarios do servizo de axuda a domicilio.

– Persoas maiores.

A provincia de Ourense ten unha poboación de 339.555 habitantes. O número de persoas maiores de 65 anos ascende a 95.266. A súa porcentaxe de maiores é a que alcanza as cifras máis elevadas de todas as provincias galegas.

Estas persoas maiores concéntranse, sobre todo, nas zonas rurais e do interior, como consecuencia do fenómeno de emigración selectiva e o descenso das taxas de natalidade.

A modalidade de convivencia destas persoas varía a medida que aumenta a idade:

- Dos 65 aos 80 anos a modalidade de convivencia máis frecuente é a convivencia en parella e predomina o modelo de maior casado.
- A partir desa idade, aumenta o número de maiores que conviven cos seus fillos ou algún familiar, e predomina cada vez máis a muller viúva ou solteira.

O dato de que no 49,56 % dos fogares da provincia de Ourense viva unha persoa maior de 65 anos é significativo, pero éo aínda máis o 17,9 % que reflicte que todos os membros dese fogar superan os 65 anos. Neste sentido non debemos esquecer que cada vez vai tendo maior importancia unha minoría considerable de persoas maiores que, habitualmente, viven soas e que, segundo os últimos estudos, representan máis do 17 % dos maiores.



– Persoas dependentes.

O número de persoas dependentes aumenta a un ritmo elevado.

Segundo a Enquisa sobre discapacidades, deficiencias e estado de saúde 1999, no 26,97 % dos fogares galegos vive, polo menos, unha persoa con discapacidade.

A porcentaxe anterior componse, principalmente, de fogares cun discapacitado (22,03 %); os fogares nos que conviven dous discapacitados representan o 4,3 % e a porcentaxe restante, o 0,64 %, compoñena os fogares nos que conviven tres ou máis discapacitados.

Con todo, estas porcentaxes aumentan cando se trata de persoas maiores de 65 anos dependentes. No 34,9 % dos fogares con persoas maiores de 65 anos vive unha persoa discapacitada, e no 5,15 % restante viven dous maiores discapacitados.

– Enfermos.

Persoas que, por distintos motivos, se atopan indispostas e/ou non son capaces de manter o ritmo de vida diario e, incluso, necesitan a axuda doutros para os labores básicos e máis cotiáns.

Segundo estudos recentes, as doenzas máis comúns son, no verán, os problemas traumatolóxicos e as gastroenterites, e, no inverno, as gripes e os problemas respiratorios, sobre todo das persoas maiores.

Estas doenzas adoitan desaparecer cuns días de repouso nos que pode non ser posible realizar actividades ou xestións cotiáns. Do mesmo xeito, existe outro tipo de enfermos, cuxa cura require algo máis que o simple repouso, que durante a súa convalecencia poden verse privados durante máis tempo da independencia da que gozaban e que necesitan alguén que realice, sobre todo, os labores do fogar, que son os que, en principio, non se poden abandonar.

Os enfermos, durante a súa convalecencia, quedan sós na casa e esa soidade pode ser suplida pola compañía doutra persoa.

Do mesmo xeito, tamén nos atopamos cos enfermos máis graves que requiren de estancia en centros especializados. A estancia dun familiar nun hospital ou centro especializado adoita romper a rutina das familias. Os períodos máis delicados son as noites, xa que moitos enfermos non queren quedar sós e as familias non poden estar as 24 horas do día con eles; por iso, unha persoa que poida atendelos nestes momentos será de grande axuda, xa non só para o enfermo, senón tamén para os seus familiares.

– Evolución dos usuarios do servizo de axuda a domicilio.

A implantación deste servizo, do mesmo xeito que a súa acollida, foi paulatina e, nos últimos anos, podemos observar un incremento considerable dos seus usuarios, debido, sobre todo, aos cambios sociais e a que os usuarios prefiren permanecer máis tempo nos seus fogares e no seu ambiente, que só abandonarán cando as esixencias así o requiran e non por circunstancias menores.

A axuda a domicilio ten dúas vertentes fundamentais: as tarefas domésticas e os coidados.



Para calcular o tamaño do mercado do noso centro, teremos en conta os datos que seguen:

- Poboación da área de influencia: 33.531 persoas
- Gasto medio por persoa: 4.400 €/ ano (estimado para 2009)
- Mercado potencial: 148.877.640 euros/ año
- Ventas estimadas para o primeiro ano: 326.364 €
- Porcentaxe de participación sobre o total de gastos en centros de día: 0,22%

5.1.2 Características dos clientes

A base do noso negocio estará constituída, nun primeiro momento, por un colectivo de persoas da provincia de Ourense que, por determinadas circunstancias, non poden valerse por si, tanto de forma habitual como en momentos concretos.

Por iso, segmentamos os nosos clientes en:

– Persoas dependentes, sexa cal sexa a súa idade.

Na actualidade, o 3 % da poboación é dependente. Esta dependencia divídese en:

- Física: onde se atopan os nosos potenciais clientes.
- Psíquica: aquí non observamos potenciais clientes, xa que consideramos que estas persoas deben estar en centros especializados.
- Sensorial: estas persoas, en principio, válese por si mesmas e, polo tanto, aquí tampouco atoparemos clientes potenciais.

Cabe destacar que na actualidade a media de vida é de 80 anos; dentro de 20 anos prevese que esta media se eleve aos 100. Ao mesmo tempo, calcúlase que as persoas empezarán a ser dependentes moito antes, xa que se estima que os mozos que na actualidade consomen algún tipo de drogas, por esporádico que sexa o consumo, terán Alzheimer aos 50 anos.

Vendo a evolución actual da sociedade, as persoas dependentes ofrécennos e, sobre todo, ofrecerannos un marco moi amplo de actuación.

– Persoas maiores que viven soas e que, para determinadas actividades, non poden valerse de todo por si mesmas.

A sociedade española, a galega e, concretamente, a ourensá, son unhas sociedades envellecidas, nas que o número de persoas maiores é moi elevado e continúa en aumento.

Os maiores que viven sós son remisos a abandonar o seu fogar e, polo tanto, calquera axuda que lles permita continuar neste será ben recibida e gozará dunha boa acollida entre eles.



– Persoas maiores que conviven coa súa familia.

Un 49,56 % dos fogares ourensáns conta con, polo menos, un maior no seu interior.

Estes maiores non sempre poden ser atendidos polos seus familiares, así que os nosos servizos tratarán de ser os seus substitutos, sen esquecer que tratamos cun colectivo particular cuns hábitos adquiridos aos que teremos que adaptarnos.

– Enfermos.

Aquí encadramos a todas as persoas que, nun momento concreto, non se valen por si mesmas e recorren aos nosos servizos como forma de satisfacer esas necesidades.

Situáremos nun segmento de poboación cunha renda medio-alta, que debe superar os 1.000 € de ingresos mensuais no caso dos que viven sós e os 2.000 € para os que conviven con familiares.

Isto é así polas características dos servizos e a calidade dos produtos ofrecidos.



5.2. A competencia

5.2.1 Identificación das empresas competidoras

– Centros de día.

Baixo esta denominación encádranse os equipamentos destinados á atención diúrna de persoas maiores con perda da súa autonomía física ou psíquica que, residindo nos seus propios fogares, necesiten dunha serie de coidados e de atencións de carácter persoal terapéutico ou social.

Estes centros deberán dispor dos recursos necesarios para levar a cabo as seguintes prestacións:

- Atención persoal.
- Rehabilitación menor.
- Terapia ocupacional.
- Animación sociocultural.

Dentro da área de actuación de Ábaco, atopámonos con dous centros, agrupados en públicos e privados.

Un deles oferta servizos sociosanitarios, recreativos e educativos. Dispón de sala de lecer, despachos, sala de rehabilitación, sala de televisión e comedor (compartido coa Residencia). As condicións de admisión son ser maior de 65 anos, válido ou semiválido, residente no concello.

O outro oferta servizos sociais e actividades socioculturais. Dispón de comedor, sala de tempo libre, talleres, sala de rehabilitación, sala de terapia de grupo, salón polivalente e aseos xeriátricos. As condicións de admisión son ter 60 anos, unha autonomía reducida cunha dependencia física, psíquica ou social que lle dificulte as actividades diarias; así mesmo, non padecer enfermidades infecto-contaxiosas nin sufrir trastornos.



49

– Residencias da terceira idade.

A esta denominación responden todos os equipamentos destinados a vivenda permanente e común, nos que se lles presta axuda integral e continuada ás persoas maiores.

Todas as residencias teñen que ter catro áreas claramente diferenciadas:

- Área de dirección-administración.
- Área residencial.
- Área de servizos xerais.
- Área de atención especializada.

As residencias da terceira idade poden clasificarse desde diferentes puntos de vista:

Segundo o tamaño das instalacións:

- Mini-residencias, que teñen de 13 a 59 prazas.
- Residencias, que teñen de 60 a 120 prazas.
- Grandes centros residenciais, con máis de 120 prazas.

En función das capacidades das persoas para realizar as actividades da vida diaria:

- Residencias de válidos: nas que os residentes se valen por si mesmos.
- Residencias de asistidos. Neste caso os residentes precisan de axuda de terceiras persoas para a realización das actividades da vida diaria.
- Residencias mixtas, que teñen prazas tanto de válidos como de asistidos.

Dentro da área de actuación de Ábaco, encontrámonos con 29 residencias, agrupadas en públicas e privadas.

Atopámonos con nove residencias mixtas, once de válidos e nove de asistidos. Delas, once prestan servizos xerontolóxicos, quince servizos xerontolóxicos especializados e unha servizo xerontolóxico especializado integral e dúas servizos sociosanitarios.

Unha destas residencias dedícase á asistencia de persoas con esquizofrenia crónica e a idade de ingreso é a partir dos 45 anos.

– Vivendas comunitarias.

Vivendas de pequeno ou mediano tamaño destinadas a acoller en réxime de convivencia case-familiar un máximo de doce persoas maiores, preferentemente cun elevado grao de autonomía e validez.

Dentro da área de actuación de Ábaco, atopámonos con nove vivendas comunitarias, agrupadas en privadas e outras.

Estas vivendas posúen unha media de dez prazas cada unha e a condición de admisión maioritaria é ser maior de 65 anos ou, no seu caso, xubilado sen enfermidade infecto-contaxiosa.

– Empresas de servizos sociais.

Organizacións de carácter privado e ánimo de lucro cuxa actividade principal consiste no desenvolvemento de servizos, programas e actividades nunha ou varias áreas de actuación dos servizos sociais.

Os programas desenvolvidos por este tipo de empresas poden agruparse en:

- Área de sensibilización comunitaria, información e prevención
- Área sobre drogodependencia.
- Área de protección da infancia e a familia.
- Área de protección integral á violencia de xénero.
- Área de inserción social.



Os principais colectivos son:

- Familia, infancia e xuventude.
- Discapacitados.
- Mulleres.
- Drogodependentes.
- Minorías étnicas.
- Poboación reclusa.
- Persoas maiores.

– Centros de servizos sociais.

Centros da Administración, abertos a todos os particulares desa contorna, nos que se presta un servizo tanto de asesoramento como lúdico e se organizan excursións, toda clase de talleres e actividades de entretemento.

Dentro da área de actuación de Ábaco, atopámonos con seis centros de servizos sociais.

5.2.2 Diferenzas respecto aos produtos e/ou servizos da competencia

A actividade desenvolverase co fin de mellorar a calidade de vida das persoas que, por características persoais, familiares, de idade ou carencias, necesiten ben sexa espazos nos que pasar o día, ben axuda para a realización das tarefas cotiás no fogar ou simplemente facer máis levadía a estancia de internamento en hospitais ou centros especializados.

Este servizo facilitaralles a vida no seu medio habitual e seralles moi útil para permanecer neste, sen necesidade de ter que desprazarse nin á casa dalgún familiar nin a ningún centro especializado en función das súas necesidades.

“A terceira idade e o consumo” do Instituto Nacional de Consumo mostra como as persoas maiores valoran enormemente todas as iniciativas e axudas que contribúan a manter a súa autonomía persoal. Cos nosos servizos proporcionámoslles todos os medios para iso, ademais de axudarlles a mellorar a súa calidade de vida.

O servizo de comida ofrecido no centro ou ben a posibilidade de que o persoal o realice no fogar dos clientes axudaralles a manter unha alimentación variada e sa.

A atención ao cliente será esmerada e tratarase de sorprendelo periodicamente con novidades nos servizos que se lle ofrecen.

Porase especial interese na selección e formación do persoal.

As diferenzas de Ábaco respecto da súa competencia baséanse, principalmente, no novo dalgún dos servizos ofertados, como o acompañamento hospitalario ou a cualificación dos traballadores que prestan o servizo de asistencia doméstica.

Pola súa banda, o servizo de centro de día tamén estará prestado por persoas moi cualificadas e formadas, capaces de enfrontarse a multitude de situacións que poidan exporse.



5.2.3 Produtos substitutivos

Estruturaremos os produtos substitutivos en catro grandes bloques: empresas de catering, empresas de limpeza, servizos a domicilio da 3ª idade e servizos de atención ao fogar e ás persoas.

– **Empresas de catering.**

Estas empresas son as que subministran, mediante prezo, comidas e bebidas no lugar designado polo cliente. Son as que realizan alimentación colectiva, entendendo por esta a que se elabora para un número de comensais superior aos que conforman a unidade familiar.

Os factores clave destas empresas son:

- Manter a hixiene na manipulación, presentación e servizo.
- Seguir as normas dunha alimentación equilibrada.
- Ter unha variedade ampla de menús.
- Manter os produtos á temperatura adecuada.
- Contar con persoal formado na cociña.

O éxito destas empresas pasa pola diferenciación na prestación do servizo e pola boa tecnoloxía.

Na provincia de Ourense existen seis empresas deste tipo.

Con todo, estas empresas caracterízanse pola prestación dun servizo profesional orientado a festas, celebracións, vodas, banquetes, congresos, colexios etc.



52

– **Empresas de limpeza.**

Empresas dedicadas á limpeza de superficies, tanto públicas, como poden ser centros comerciais ou espazos abertos, como privadas, fogares, oficinas etc.

Na provincia de Ourense existen dez empresas que ofrecen estes servizos.

Dentro do servizo de limpeza non podemos esquecer as persoas particulares que o realizan pola súa conta, o que fai que este sexa un mercado moi extenso e de difícil control.

– **Servizos a domicilio á 3ª idade.**

As empresas que prestan estes servizos constitúen unha prestación social que se dispensa, normalmente, no domicilio das persoas maiores cando o seu estado de necesidade así o require.

Este servizo consiste nunha serie de atencións ou coidados básicos de carácter persoal, doméstico, social ou sanitario co fin de facilitar a autonomía persoal e a permanencia no seu medio habitual de vida.

As actuacións básicas previstas son:

- De carácter doméstico.

Actividades e tarefas cotiás que se realizan no fogar destinadas ao apoio da autonomía persoal e familiar.

- De carácter persoal.

Actividades e tarefas cotiás que fundamentalmente recaen sobre o destinatario da prestación e están dirixidas a promover o seu benestar persoal e social.

- De carácter educativo.

Actividades dirixidas a fomentar hábitos de conduta e á adquisición de habilidades básicas.

- De carácter sociocomunitario.

Actividades dirixidas a fomentar a participación do maior na súa comunidade e en actividades de ocio e tempo libre: cine, teatro, feiras, festas locais, excursións, lectura etc.

- Axudas técnicas e adaptativas do fogar.

Actividades de adaptación funcional do fogar necesarias para resolver situacións concretas e específicas de dificultade.

Con domicilio en Ourense existen quince entidades que prestan estes servizos.

– Servizos de atención ao fogar e ás persoas.

Estas empresas constitúen unha prestación social que se dispensa, normalmente, no propio domicilio do cliente cando o seu estado de necesidade así o require.

Esta actividade consiste en ofrecer unha serie de atencións ou coidados básicos de carácter persoal, doméstico, social ou sanitario co fin de facilitar a autonomía persoal e a permanencia das persoas no seu medio habitual de vida.

Os obxectivos destas empresas poden agruparse en:

- Incrementar a autonomía da persoa atendida para que poida permanecer no seu fogar o maior tempo posible.
- Conseguir cambios nas condutas das persoas tendentes a mellorar a súa calidade de vida.
- Facilitar a realización de tarefas e actividades a quen non poida realizalas por si mesmo, sen interferir na súa capacidade de decisión.
- Fomentar o desenvolvemento de hábitos saudables: alimentación, hixiene etc.
- Potenciar o desenvolvemento de actividades no propio fogar e na contorna comunitaria dentro das posibilidades reais da persoa.
- Aumentar a seguridade persoal.



- Potenciar as relacións sociais, estimulando a comunicación co exterior e paliando os posibles problemas de illamento e soidade.
- Mellorar o equilibrio persoal do individuo, a súa familia e a súa contorna, reforzando os vínculos familiares, veciñais e de amizade.

As entidades prestadoras deste tipo de servizos son as mesmas que as prestadoras dos servizos a domicilio da 3ª idade.



5.3. Análise DAFO

Detállanse as ameazas, oportunidades, fortalezas e debilidades do proxecto:

Cadro 7.- DAFO

Ameazas	Oportunidades
Concentración da poboación en zonas rurais e a súa dispersión Presión de produtos substitutivos e competencia desleal Aumento da competencia do sector público Descenso das axudas sociais derivadas da conxuntura económica	Envellecemento da poboación Demanda crecente nas zonas urbanas Cambios na estrutura familiar das zonas urbanas Aumento do nivel de vida
Fortalezas	Debilidades
Estrutura flexible Evolución nas vendas Capacidade de crecemento pola diferenciación de servizos	Escaseza de profesionais cualificados Elevado investimento inicial Control de calidade Dificultades de xestión e coordinación Importancia da estrutura de custes fixos



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Manual práctico da peme: como realizar o meu plan de marketing**.*

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

6.1. Presentación da empresa e os seus servizos

Elixíuse o nome de Ábaco principalmente pola súa sonoridade e significado. O Ábaco é un cadro de madeira con arames horizontais e paralelos e unhas bólas furadas que corren ao longo deles, usados para facer cálculos aritméticos. Este instrumento foi moi utilizado hai anos para facer os cálculos e na actualidade non está completamente esquecido, aínda que si en desuso.

Deste xeito, pretendemos que sexa reflexo da nosa empresa, como algo que, polos servizos ofertados, será tradicional e que deberá perdurar no tempo.

A creatividade dos emprendedores, xunto coa dos profesionais da imprenta que editará os cartóns de visita, evitou a contratación dunha empresa especializada no deseño da imaxe corporativa. Buscou o contrapunto á imaxe tradicional que pode suxerir o nome, mostrando un deseño atrevido e rompedor; é outro reflexo da filosofía da empresa: conxugar equilibradamente o tradicional e o vangardista .

O noso slogan “Déixaos nas nosas mans” reflicte fielmente a filosofía da empresa. Queremos que os nosos clientes se sintan seguros e cómodos connosco e que os seus familiares perciban todo o que facemos por eles para que en ningún momento dubiden das nosas capacidades.

Sabemos que os colectivos aos que nos diriximos contan co aprecio do resto da poboación e que as familias só os “deixarán nas nosas mans” se o noso traballo e coidados son tan bos como os que lles poidan ofrecer eles mesmos. De aí a importancia á hora de seleccionar tanto o noso persoal como da primeira imaxe ofrecida pola empresa.

Nuns servizos coma os nosos, será de vital importancia a primeira impresión causada, xa que dela non só dependerá a primeira adquisición dos nosos servizos, senón tamén a posterior comunicación boca a boca, tanto se o servizo lles resultou satisfactorio coma se non.



² Nota dos autores: o deseño da imaxe da empresa e a forma de presentar os seus produtos e servizos contén unha amplísima gama de posibilidades. Nesta epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas que non substitúen o desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.

6.2. Penetración no mercado. Rede comercial

No segmento dos servizos sociais en Galicia, a Vicepresidencia de Igualdade e do Benestar envía a hospitais e concellos o rexistro de centros prestadores deste tipo de servizos, a través do que poden acceder á empresa.

Dada a natureza das actividades que se van desenvolver e considerando a dimensión da iniciativa empresarial, non procede a contratación de comerciais, xa que ambos os emprendedores asumirán as tarefas e funcións de relacións públicas e promoción. Apoiaranse, ademais, nunha páxina web para a captación de clientes.

Os acordos de colaboración con outras empresas complementarias e mesmo con provedores é unha estratexia interesante neste sector de actividade, xa que permite:

- Ampliar a gama de servizos.
- Retroalimentación: detección de novas oportunidades de negocio.
- Ser competitivo en prezo.
- Abrir novos mercados.

Tamén debemos destacar que o bo facer da empresa será determinante á hora de establecer a súa penetración no mercado, xa que neste tipo de servizos é primordial o boca a boca.



6.3. Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia

Os prezos establecéronse tomando en consideración a competencia e os custos, sen perder de vista que o cliente o considerará como un indicador da calidade.

Cadro 8.- Prezo de venda

Produto	Precio de venda medio estimado
Centro de día	477,00 €/mes
Suplemento transporte	85,00 €/mes
Asistencia a domicilio	9,00 €/hora
Asistencia hospitalaria	13,00 €/hora

Os prezos indicados anteriormente non inclúen o IVE. Neste caso aplicaranse dous tipos distintos:

- O 7 % para a actividade de centro de día e asistencia a domicilio e hospitalaria.
- O 16 % para o suplemento de transporte.

Nos supostos de asistencia a domicilio, estimouse que cada servizo terá unha duración mínima de dúas horas, mentres que no de asistencia hospitalaria esta duración mínima se eleva ata as nove horas.

A política de prezos trata de ser consecuente coa idea de negocio que se tenta desenvolver, xa que o segmento de poboación que se quere abarcar é de nivel adquisitivo medio-alto e os produtos son de calidade contrastada.

Estímense incrementos de prezos interanuais dun 3,3 % para todos os servizos.



6.4. Accións de promoción

As accións de promoción da empresa deberán cumprir unha dobre función:

- En primeiro lugar, deberán posicionar a empresa na mente dos futuros consumidores, é dicir, dar a coñecer a empresa.
- En segundo lugar, deberán crear percepcións positivas, é dicir, a súa misión será transmitir todos os servizos e características destes para lograr obter unha posición vantaxosa na mente dos consumidores.

A comunicación vai nos servir para establecer un contacto directo cos consumidores actuais e potenciais, debéndose prestar especial atención ás accións concretas levadas a cabo.

Estas accións servirannos para destacar e potenciar as vantaxes dos nosos servizos, facéndolles ver aos nosos potenciais clientes que os primeiros beneficiarios serán eles, beneficio que se materializará nunha maior calidade de vida.

O plan de medios levado a cabo pola empresa para desenvolver a súa política de comunicación será o descrito a continuación.

Ábaco servirase tanto dos medios convencionais como dos non convencionais para desenvolver a súa estratexia de comunicación, dando a coñecer os servizos que ofrece e co fin de suscitar o interese dos potenciais clientes.

Dentro dos medios convencionais prestaremos especial atención á publicidade no cine e nos diarios, pero sen esquecer a radio e as marquesiñas.



– Cine.

62

Está demostrado que a taxa de recordo da publicidade no cine é superior á doutros medios.

No momento no que os espectadores toman asento só permanecerán atentos á pantalla, concentrando toda a súa atención nos anuncios mostrados. É probable que os maiores non sexan asiduos a estas salas, pero seguramente si o sexan os seus fillos ou outros familiares cos que convivan e que se preocupen polo benestar destes.

O anuncio sería sinxelo e a súa misión sería transmitir a imaxe de Ábaco, os seus servizos e, sobre todo, o modo de prestalos, que será un dos nosos signos distintivos. O anuncio poríase nas salas do Cine Box do Centro Comercial Ponte Vella, que por dimensións e comodidade é ao que máis acoden os ourensáns.

En canto ao custo que suporía o anuncio, podemos desagregalo en:

- Cantidade destinada á rodaxe 1.500 €
- Cantidade destinada á emisión 20.000 €

A emisión sería a seguinte:

- De xaneiro a xuño o anuncio proxectarase en doce salas ao mes.
- En xullo e agosto en catro salas ao mes, debido a que nestes meses de verán a afluencia aos cines ourensáns é moi baixa.
- De setembro a decembro proxectarase en oito salas ao mes.

– Diarios.

Os anuncios en diarios publicaranse nos dous de maior tiraxe provincial: La Región e El Faro de Ourense. Consideramos estes dous xornais, xa que, ao ser de tiraxe local, nos permiten chegar con comodidade aos clientes potenciais.

Ademais, presupostamos estes anuncios tendo en conta que se publicarían en páxina impar, dado que así causan un maior impacto nos lectores.

O custo da súa publicación será o detallado a continuación:

La Región	Anunciaranse os mércores e venres	Custo do módulo xeral estes días =36,72 €.	=2días*4 semanas*10 módulos*36,72 € =2.937,60 €.
Faro de Ourense	Anunciaranse os martes e xoves	Custo do módulo xeral estes días =12,50 €.	=2días*4 semanas*10 módulos*12,50 € = 1.000 €

– Radio.

A radio é un medio que ofrece unha ampla cobertura e que conta con oíntes de todas as idades, ben estruturados e segmentados tanto por emisoras como por programas.

Inseriremos unha cuña publicitaria de quince segundos en diferentes franxas horarias, sen esquecer o noso público obxectivo de referencia.

A emisora elixida sería a Cadena Ser de Ourense e a franxa horaria sería de 10.00 a 12.30 horas, horario este en que se emite o programa Hoy por Hoy, moi escoitado, sobre todo, polos maiores da cidade.

Trataríase dunha cuña publicitaria mensual ao longo do ano. O custo unitario de cada cuña sería de 45,28 €.

– Marquesiñas.

As paradas dos servizos públicos de transporte poden ser un bo instrumento, nun primeiro momento, para dar a coñecer os nosos servizos. O anuncio tería a misión de facer chegar, sobre todo, o nome e, nun segundo lugar, os servizos para, a partir de aí, poder relacionar os servizos con ese nome.

O custo sería de 42 € a cara cada semana. Nós manteríamola dúas semanas ao mes durante todo o primeiro ano, de xeito que o custo anual ascendería a 1.008 €.



Dentro dos medios non convencionais, Ábaco prestará especial atención á creación dunha páxina web, así como á elaboración duns folletos informativos.

– Páxina web.

Nun primeiro momento a páxina web terá carácter informativo e conterá todos os servizos ofrecidos e o seu prezo. Posteriormente, iráselle dando un carácter máis comercial, co fin de que os nosos clientes ou os seus familiares poidan contratar os nosos servizos directamente a través da rede, sen a necesidade de ter que chamar por teléfono, o que fará máis cómoda e rápida a contratación.

A páxina web estará en castelán e galego, isto último debido a que, ao situarnos na comunidade galega, concretamente na provincia de Ourense, as persoas o teñen como lingua materna e é a que utilizan no seu día a día.

O seu custo sería de 1.400 € para a súa posta en funcionamento, máis 40 € mensuais destinados ao mantemento e á actualización.

– Folletos informativos.

A misión destes folletos sería a de dar a coñecer tanto os servizos da empresa como a súa filosofía. Neles incluíriáanse os prezos dos servizos, pero sen especificar concretamente os descontos e o pack, pero facendo unha referencia clara e expresa a eles.

Repartiríanse nos fogares mediante o sistema de repartición polas caixas de correo e o custo sería de 3 céntimos por folleto. O primeiro ano imprimiríanse 12.000, cun custo de 360 €.



6.5. Prescritores

Os principais prescritores no sector dos servizos sociais son o persoal sanitario dos complexos hospitalarios e os traballadores sociais, posto que estes lles ofrecen aos clientes os nomes das diferentes empresas da zona que prestan os servizos que necesitan.

Non obstante, o principal prescriptor dos nosos servizos vai ser o propio cliente, a través do boca a boca, polo que será de vital importancia a súa satisfacción.



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1. Asentamento previsto e criterios para a súa elección

A empresa situarase nos arredores da cidade de Ourense. Escolleuse esta localización debido á amplitude do local que se necesita e a que os custos de alugueiro nestas zonas son máis baixos que no centro.

Con todo, este non foi o único criterio para a súa elección, xa que tamén se valoraron os seguintes factores:

- Proximidade co mercado obxectivo
- Custo de transporte
- Oferta de man de obra cualificada
- Existencia de boas vías de comunicación
- Nivel de equipamento da zona
- Previsión de futuras ampliacións
- Pago de impostos
- Existencia de axudas específicas

Debido a que ningún dos emprendedores contaba cunha propiedade na cidade, o local será alugado.

O local está situado na planta baixa do edificio, xa que, ao tratarse dunha empresa de servizos, consideramos que esta era a mellor situación para que os clientes non tivesen dificultades de acceso.



7.2. Terreos, edificios, instalacións

Como comentamos no apartado anterior, a empresa situarase nos arredores da cidade de Ourense nun baixo dun edificio construído hai catro anos. Con todo, o local necesita dunha reforma, para acondicionalo aos novos usos e espazos, de 25.000,00 € segundo o orzamento solicitado.

A empresa consta dunha superficie de 311 m², divididos tal e como mostra a seguinte táboa:

Cadro 9.- Distribución do espazo

Uso	Superficie
Dous baños para discapacitados	10 m ²
Dous baños	4 m ²
Sala de estar	80 m ²
Sala de lectura	20 m ²
Comedor	60 m ²
Ximnasio	80 m ²
Enfermería	15 m ²
Dous dormitorios	30 m ²
Dous despachos	12 m ²
Total m²	311 m²



70

O edificio ten bo acceso para persoas con discapacidade, xa que ademais do ascensor para subir ata o local, conta cunha rampla de acceso no portal do edificio.

Cadro 10.- Gastos de mantemento

Gastos de mantemento das instalacións				
Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
2.040 €	2.107 €	2.176 €	2.247 €	2.321 €

As condicións de alugueiro do local son as que seguen:

- Importe: 1.400 € mensuais.
- Duración: 10 anos, prorrogables.
- Fianza: como fianza prevese o pago adiantado dun mes de alugueiro. O importe actualizarase todos os anos un 3,3 %.

7.3. Comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento

A localidade at3pase perfectamente comunicada por terra:

- Rede viaria: autoestrada A6 e autovía.

Do mesmo xeito, tam3n cabe a posibilidade de comunicaci3n a3rea, xa que tanto o aeroporto de Vigo como o de Santiago se atopan a pouco m3is dunha hora por estrada.

No relativo 3s infraestruturas urbanas 3s que 3baco ten acceso, destaca a rede de saneamento, rede de sumidoiros, comunicaci3ns, traídas de luz e auga, conexi3n a redes de datos de gran capacidade (ADSL), recollida de lixo e contactos con entidades de recollida selectiva...

Na zona non existen demasiadas dificultades de aparcamento, xa que, ademais da posibilidade de aparcarse na rúa, nas inmediaci3ns da empresa existe un aparcadoiro.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** dos grupos de **Contratos de traballo** e **Lexislación laboral**, que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características, así como da lexislación que regula as relacións laborais e co **Titorial da peme: como contratar traballadores**.

8.1. Relación de postos de traballo que se van crear

Os postos de traballo que se van incorporar determinarán a categoría profesional e a retribución de cada un deles.

A empresa constitúese con dous socios traballadores, cada un cunha categoría en función da experiencia previa que achega ao proxecto, así como da formación de cada un. Ademais, incorporaranse once persoas máis en diferentes áreas con funcións diversas.

A relación de postos de traballo para o primeiro ano resúmese no cadro que segue:

Cadro 11.- Relación de postos de traballo

Posto de traballo	Categoría profesional	Data de incorporación
Responsable Centro de día	Xerente	Ano 1
Chofer	Chofer	Ano 1
Cociñeiro	Cociñeiro	Ano 1
Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo	Ano 1
Auxiliar de clínica	Auxiliar de clínica	Ano 1
Auxiliar de clínica	Auxiliar de clínica	Ano 1
Enfermero	Enfermeiro	Ano 1
Auxiliar de control de servizo	Auxiliar de control de servizo	Ano 1
Persoas para respiro familiar	Persoas para respiro familiar	Ano 1
Persoas para respiro familiar	Persoas para respiro familiar	Ano 1
Persoas para respiro familiar	Persoas para respiro familiar	Ano 1
Persoas para respiro familiar	Persoas para respiro familiar	Ano 1
Animador sociocultural	Técnico en animación sociocultural	Ano 1



O tipo de contrato dos dous emprendedores será de autónomo. As once persoas restantes, a excepción do cociñeiro que terá un contrato de media xornada, terán un contrato inicial de seis meses a tempo completo para, posteriormente, pasar a indefinidos. A modo de previsión, nun estudo a cinco anos vista, realizaranse as seguintes contratacións:

- Un auxiliar de clínica máis.
- Unha persoa para respiro familiar máis.
- Un técnico en animación sociocultural máis.

As persoas para respiro familiar realizarán, ademais das funcións de atención e coidado ás persoas, as de limpeza das instalacións.



8.2. Organización de recursos e medios técnicos e humanos

A toma de decisións na empresa estará en mans exclusivamente do xerente, que será o responsable do desenvolvemento da estratexia, así como da análise, o seguimento e o control dos resultados obtidos por Ábaco.

Nunha empresa deste tipo non existe a posibilidade de ofrecerlles aos traballadores un plan de carreira, pero si se lles posibilita a asistencia a cursos de formación e especialización dos seus oficios.

A formación ocupa un lugar destacado dentro das políticas de recursos humanos da compañía, dado que os traballadores adoitan ser un ben moi valioso e o verdadeiro activo da empresa.

Ábaco caracterizarase porque gran parte do seu éxito estará baseado na competencia do seu persoal altamente cualificado e que proporcionará flexibilidade á empresa á hora de adaptarse con rapidez ás necesidades do mercado.

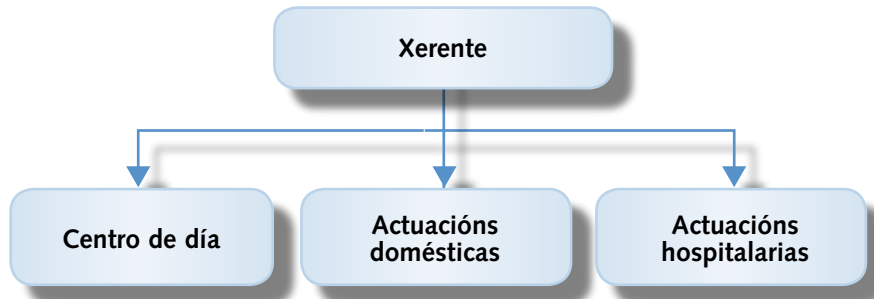
Por iso, a asistencia do persoal a diversos cursos de formación terá como obxectivo mellorar os coñecementos de cada empregado na súa especialidade, así como manter a todos os traballadores ao día sobre os cambios nas materias que lles competen.

Cada ano, o traballador, xunto coa xerencia da empresa, determinará o seu plan de formación externo, cunha táboa que explique as diferentes alternativas de cursos para acudir, os prezos, datas e empregado/s que acudirá/n a este.



8.3. Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

Cadro 12.- Organigrama



Esta representación é un reflexo da actividade da empresa, responde ás políticas marcadas e terá como fin servir de ferramenta para conseguir os obxectivos propostos. A estrutura organizativa da empresa tamén representa a súa valía, reforzando os departamentos que achegan máis valor aos nosos produtos e servizos.

A empresa vai contar cun asesor externo (asesoría) que lle levará todo o tema laboral (contratacións, seguros sociais e nóminas), fiscal (declaracións trimestrais e resumos anuais de IVE e IRPF), contabilidade e tramitación de axudas e subvencións varias para a empresa (por constitución, contratación ou innovación).



8.4. Perfil das persoas que se contratarán e selección de persoal

Será o proceso clave, xa que del dependerá a futura marcha de Ábaco. Levarase a cabo en dúas fases: a primeira será o envío do currículo e a segunda, unha entrevista persoal.

Ábaco recibirá os currículos enviados polos candidatos como resposta á solicitude realizada nos diarios. O proceso de selección subcontratarase a unha empresa especializada, á que Ábaco lle comunicará os requisitos que deberán cumprir os candidatos.

As persoas que pasen esta primeira fase terán unha entrevista cun psicólogo, cuxa finalidade será descubrir as actitudes e aptitudes dos candidatos e ver se se adecúan ás esixencias de Ábaco.

Tras esta entrevista inicial, os datos dos candidatos que a superen con éxito serán introducidos na base de datos de Ábaco. O xerente terá a responsabilidade de entrevistarse con eles, transmitíndolles de forma máis directa e personalizada a filosofía de Ábaco e contestando todas as preguntas que os candidatos consideren oportunas.

Tendo en conta os postos descritos anteriormente, o perfil das persoas que os cubran debe ser:

- Xerente: será o encargado da elaboración da estratexia, seguimento, análise e control dos resultados obtidos, así como das relacións tanto cos organismos públicos, como cos provedores e os clientes. Será, en última instancia, o encargado de decidir sobre a ampliación do negocio a outros servizos requiridos polos clientes
- Chofer: será o responsable do traslado dos clientes do seu domicilio ao centro e do centro ao seu domicilio.
- Cocinheiro: encargarse da elaboración dos menús propostos polo dietista.
- Auxiliar administrativo: será o encargado de atender a central, da recepción de solicitudes, da introdución de datos no computador para crear unha base de datos con toda a información sobre os clientes e os servizos solicitados, e outra cos datos do persoal.
- Auxiliar de clínica: as súas principais funcións serán a de aplicar coidados auxiliares de enfermaría ao paciente hospitalizado nas diferentes áreas sanitarias, colaborar nos coidados terapéuticos e psíquicos dos pacientes hospitalizados nas distintas áreas, realizar o control e mantemento dos fármacos, material e aparellos.
- Enfermeiro: axudar ao ancián san ou enfermo a conservar ou recuperar a saúde para que poida levar a cabo as tarefas que lle permitan o maior grao de independencia posible.
- Auxiliar de control de servizos: a súa función será a de velar polo correcto cumprimento dos servizos, así como de recoller toda a información que os nosos usuarios queiran transmitirnos, xa sexan queixas ou suxestións tanto dos nosos servizos como do noso persoal.
- Persoas para respiro familiar: estas persoas deberán cumprir un importante requisito, que é unha constante orientación cara aos demais; é dicir, deben preocuparse realmente polos usuarios, querer axudarlles, xa que o labor de acompañamento destes colectivos de persoas non é sinxelo. Encargaranse tanto da limpeza diaria das casas e do servizo de acompañamento, como da limpeza do centro.



- Animador sociocultural: a súa función iría encamiñada a fomentar as relacións sociais, persoais, familiares etc., así como a traballar na educación dos adultos; en definitiva, dedicarse aos temas relacionados cos aspectos biopsicosociais do maior.



8.5. Formas de contratación

Tras o estudo inicial de mercado, Ábaco decidiu manter unha política de persoal fixo, xa que é consciente da dificultade existente na actualidade de atopar persoas cualificadas e coas aptitudes necesarias para a prestación desta clase de servizos.

No entanto, a empresa contará cunha ampla base de datos na que figurarán outros candidatos aos que poida recorrer en momentos concretos nos que a demanda dos nosos servizos non poida ser cuberta polo persoal. Estas persoas serán contratadas a través dun contrato de servizos.

A contratación será a xornada completa, excepto o caso do cociñeiro, aínda que poderá considerarse a posibilidade da media xornada en función das necesidades da empresa e do rendemento esperado dos nosos traballadores.

Cadro 13.- Formas de contratación

Categoría profesional	Tipo de contrato	Nº de empregos	Horas ano	Custo salarial individual	Custo salarial bruto anual
Xerente	Autónomo	1		21.348,36	21.348,36
Chofer	6 meses+ Indefinido	1	1.760	12.253,32	12.253,32
Cociñeiro	6 meses+ Indefinido	1	880	10.503,00	10.503,00
Auxiliar Administrativo	6 meses+ Indefinido	1	1.760	18.061,44	18.061,44
Auxiliar de clínica	6 meses+ Indefinido	2	1.760	13.965,00	27.930,00
Enfermeiro	Autónomo	1		19.665,36	19.665,36
Auxiliar de control de servizos	6 meses+ Indefinido	1	1.760	16.759,44	16.759,44
Persoas para respiro familiar	6 meses+ Indefinido	4	1.760	20.481,99	81.927,96
Técnico en animación sociocultural	6 meses+ Indefinido	1	1.760	14.895,96	14.895,96
TOTAL		13			223.344,84



Todas estas contratacións efectuaranse de acordo co III Convenio marco estatal de residencias privadas de persoas maiores e do servizo de axuda a domicilio.

9. Plan económico e financeiro





9. Plan económico e financeiro

*Para a elaboración do plan económico e financeiro do plan de negocio traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.*

*Moitos dos termos empregados no desenvolvemento do plan económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Co fin de resolver esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos (investimento, balance, tesourería, VAN, TIR, índice...) recomendamos a lectura do **Manual práctico da peme: como valorar un proxecto de investimento**.*

[Máis información sobre estes recursos na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].



9.1. Investimento e fondo de manobra do proxecto

85

A suma do fondo de manobra máis os investimentos que se acometan durante este período indicarán as necesidades financeiras do proxecto; haberá que calcular a porcentaxe destas necesidades que se está financiando con cargo a recursos propios.

Cadro 14.- Investimentos previstos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	1.500	0	0	0	0
Gastos de primeiro establecemento	21.500	0	0	0	0
Gastos de ampliación de capital	0	0	0	0	0
Total de gastos de constitución	23.000	0	0	0	0
Inmobilizacións inmateriais					
Gastos de investigación e desenvolvemento	0	0	0	0	0
Concesións administrativas	0	0	0	0	0
Propiedade industrial	0	0	0	0	0
Dereitos de traspaso	0	0	0	0	0
Aplicacións informáticas	2.000	0	0	0	0
Dereitos sobre activos leasing	0	0	0	0	0
Total de inmobilizacións inmateriais	2.000	0	0	0	0
Inmobilizacións materiais					
Terreos e bens naturais	0	0	0	0	0
Construcións	25.000	0	0	0	0
Instalacións técnicas	0	0	0	0	0
Maquinaria	10.000	0	0	0	0
Utilexe	3.000	0	1.500	0	0
Mobiliario	11.700	0	0	0	0
Outras instalacións	0	0	0	0	0
Equipos para procesos de información	3.000	0	0	0	0
Elementos de transporte	30.000	0	0	0	0
Outro inmovilizado material	0	0	0	0	0
Total de inmovilizado material	82.700	0	1.500	0	0
Total de partidas de inversións	107.700	0	1.500	0	0
Importe do Ive das inversións	17.232	0	240	0	0
Total do importe de inversións	124.932	0	1.740	0	0

Nos gastos de primeiro establecemento incluímos, por importe de 21.500 €, os gastos de publicidade de lanzamento, derivados da rodaxe e emisión do anuncio de cine.



Cadro 15.- Fondo de manobra

Fondo de manobra	Importe
IVE inversións	17.232
Gastos fixos iniciais	23.070
Gastos variables iniciais	3.293
Remanente	705
Total	44.300

Para estimar o fondo de manobra consideráronse, ademais do IVE dos investimentos iniciais, unha cantidade suficiente para afrontar os custos fixos e variables correspondentes ao primeiro mes de actividade, supóndose constantes ao longo do ano.



9.2. Financiamento do proxecto

Mostraranse no seguinte cadro as necesidades financeiras totais, de acordo co exposto no apartado anterior, e o financiamento previsto:

Cadro 16.- Autofinanciamento

Concepto	Importe
Necesidade financeira total	152.000
Recursos propios	55.000
Financiameno alleo	97.000
% de autofinanciación	36,18%

Para o financiamento alleo negociouse un préstamo co Banco X, baixo as seguintes condicións:

- Importe: 97.000 €
- Prazo: 10 anos
- Tipo de xuro: 6,5 % anual
- Comisión de apertura: 3.200 €



88

*Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas memofichas do grupo **Fontes de financiamento** e o **tutorial Como financiar a miña empresa**, que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas para obter recursos económicos na posta en marcha e na consolidación do proxecto.*

9.3. Política de amortizacións

Neste apartado seguiranse as indicacións que a Axencia Estatal da Administración Tributaria fai ao respecto:

Cadro 17.- Amortizacións

Dotación anual Amortización	% dotación
Gastos de constitución	20%
Gastos de 1er. establecimiento	20%
Inversión en I + D	20%
Propiedade industrial	20%
Aplicacións informáticas (soft)	33%
Construcións	3%
Maquinaria	10%
Instalacións	10%
Mobiliario	10%
Equipos informáticos (hard)	25%
Outro inmovilizado	10%

Aumentouse a porcentaxe de dotación no caso dos equipos informáticos e das aplicacións de software debido ao rápido envellecemento destas.



Cadro 18.- Importe das amortizacións anuais

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	300	600	900	1.200	1.500
Gastos de primeiro establecemento	4.300	8.600	12.900	17.200	21.500
Gastos de ampliación de capital	0	0	0	0	0
Total de Gastos de constitución	4.600	9.200	13.800	18.400	23.000
Inmobilizacións Inmateriais					
Gastos de Investigación y desenvolvemento	0	0	0	0	0
Concesións administrativas	0	0	0	0	0
Propiedade industrial	0	0	0	0	0
Dereitos de traspaso	0	0	0	0	0
Aplicacións informáticas	640	1.280	1.920	2.000	2.000
Dereitos sobre activos leasing [info]	0	0	0	0	0
Total de Inmobilizacións Inmateriais	640	1.280	1.920	2.000	2.000
Inmobilizacións Materiais					
Terreos e bens naturais	0	0	0	0	0
Construcións	750	1.500	2.250	3.000	3.750
Instalacións técnicas	0	0	0	0	0
Maquinaria	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
Ferramentas	900	1.800	3.150	3.900	4.350
Mobiliario	1.170	2.340	3.510	4.680	5.850
Outras instalacións	0	0	0	0	0
Equipos para procesos de información	750	1.500	2.250	3.000	3.000
Elementos de transporte	4.800	9.600	14.400	19.200	24.000
Outro inmovilizado material	0	0	0	0	0
Total de Inmovilizado Material	9.370	18.740	28.560	37.780	45.950
Total das amortizacións dos activos novos	14.610	29.220	44.280	58.180	70.950



9.4. Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuais

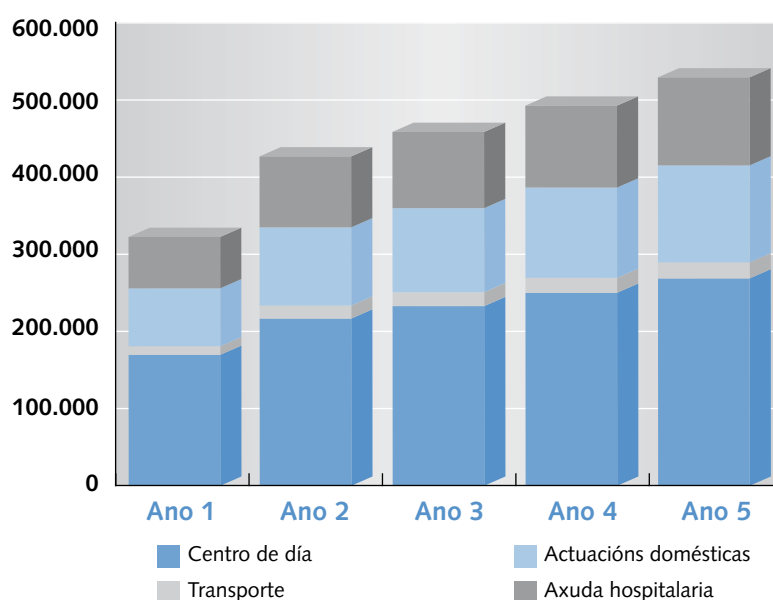
Para a previsión dos ingresos do primeiro ano tivéronse en conta as seguintes consideracións:

- Centro de día: prevese que se atenderá unha media de 30 persoas ao mes.
- Transporte: das persoas que acudan ao centro de día, supoñemos que 11 utilizarán o transporte propio da empresa.
- Actuacións domésticas: calcúlase que se realizarán 352 actuacións ao mes cunha duración media de dúas horas cada unha.
- Actuacións hospitalarias: calcúlase que se realizarán 48 actuacións ao mes cunha duración media de nove horas cada unha.

Cadro 19.- Ingresos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Centro de día	171.720	219.329	235.629	253.141	271.955
Transporte	11.220	16.911	18.168	19.518	20.969
Actuacións domésticas	76.032	102.661	110.291	118.488	127.294
Axuda hospitalaria	67.392	93.111	100.031	107.466	115.453
Total de Ventas	326.364	432.013	464.120	498.613	535.670

Cadro 20.- Gráfico coa evolución dos ingresos



O centro de día ten unha capacidade de 40 persoas e rexistrará o primeiro ano unha afluencia media de 30 persoas. Para os restantes anos estímase un incremento do 15,5 %, sempre, está claro, dentro da capacidade da empresa.

No que respecta ao servizo de transporte, estimáronse 132 persoas usuarias do servizo de centro de día ao ano, é dicir, unha media de 11 usuarios mensuais.

Os incrementos anuais nas vendas baséanse tanto no envellecemento da poboación como na capacidade da empresa para facer fronte a eses incrementos, capacidade baseada tanto nos seus recursos materiais como humanos.



9.5. Evolución dos custos variables

Preséntanse a continuación os custos variables para os cinco primeiros anos de vida do negocio:

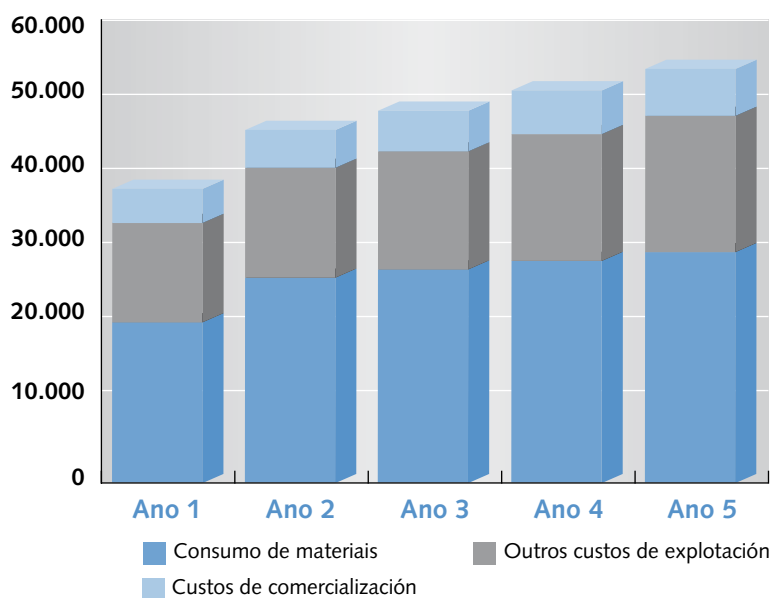
Cadro 21.- Custos variables asociados aos ingresos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Centro de día	26.187	32.680	34.166	35.718	37.339
Transporte	10.260	11.341	12.184	13.089	14.062
Actuacións domésticas	1.536	1.704	1.831	1.967	2.113
Axuda hospitalaria	1.537	1.704	1.831	1.967	2.113
Total de custos variables	39.519	47.429	50.011	52.741	55.627

Para a estimación dos custos variables tivéronse en conta as seguintes variables: combustible para os servizos de transporte, actuacións domésticas e axuda a domicilio e as subministracións de materias primas para a comida no de centro de día.

Os custos variables do centro de día non son moi elevados, xa que case todos van ser gastos fixos, como se mostra na epígrafe seguinte.

Cadro 22.- Gráfica da evolución dos custos variables



9.6. Evolución dos custos fixos

A evolución dos custos de persoal é básica nunha empresa destas características. Para realizar esta análise deben terse en conta os seguintes aspectos:

- Necesidades de contratación presentes e futuras
- Incremento do custo salarial
- Produtividade necesaria para a actividade

Cadro 23.- Custos fixos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de persoal	223.345	301.202	323.377	347.191	372.767
Alugueiros	18.200	18.569	19.948	21.430	23.023
Gastos xerais	2.640	2.918	3.135	3.368	3.618
Seguros e tributos	1.600	1.712	1.780	1.852	1.926
Subministracións	15.000	16.050	16.692	17.360	18.054
Outros	16.054	13.478	13.125	14.009	14.955
Total de custos fixos	276.839	353.928	378.058	405.210	434.342
Amortizacións	14.610	14.610	15.060	13.900	12.770
Total de custos fixos	291.449	368.538	393.118	419.110	447.112



94

Os gastos de persoal reflicten a remuneración dos emprendedores e das persoas contratadas para o correcto desenvolvemento da actividade, tal e como se comentou no punto 8.5.

A partida de alugueiros reflicte, no primeiro ano, o importe do pago da fianza.

Os gastos xerais inclúen os gastos de reparación e conservación, así como os uniformes.

Os seguros e tributos abarcan o pago de seguro da instalación e o do vehículo.

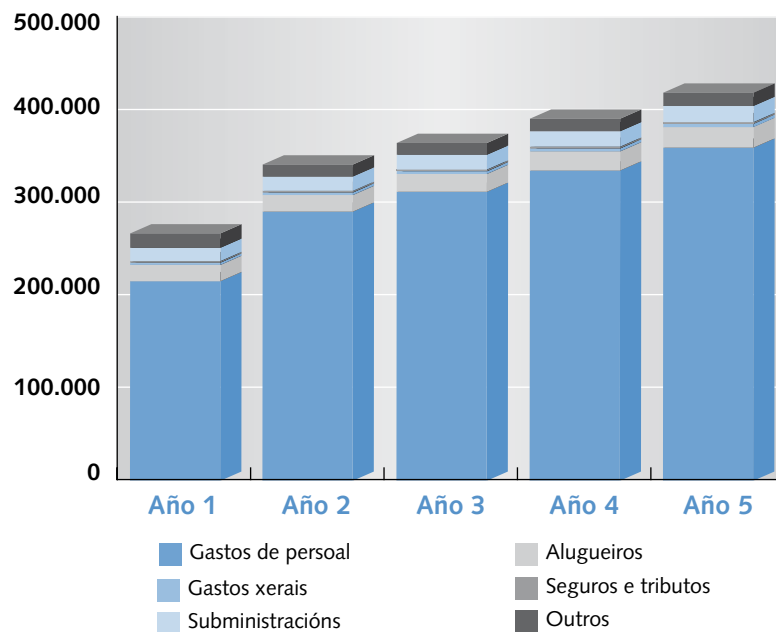
As subministracións inclúen os gastos de auga, luz e teléfono.

Outros é unha epígrafe que abrangue distintos conceptos. O seu importe para o primeiro ano é de 16.054,00 €, desagregados do seguinte modo:

- Publicidade, excluindo o anuncio de cine, considerado como gasto de primeiro establecemento (publicidade de lanzamento).
 - Diarios: 3.937,6 €
 - Radio: 543,36 €
 - Marquesiñas: 1.008 €
 - Folletos: 360 €
 - Páxina Web: 1.400 €

- Servizo de prevención de riscos laborais (1.000€).
- Asesoramiento fiscal (120€ x 12 = 1.440€).
- Servizo de vigilancia (125€).
- Dietista (480€ x 12 = 5.760€)
- Mantemento da web (40€ x 12 = 480€).

Cadro 24.- Gráfica da evolución dos custos fixos



9.7. Política de circulante

Respecto das políticas de circulante, o período medio de cobro estará suxeito aos seguintes condicionantes: o prazo de cobro dos servizos fixarase en función do seu tamaño e duración.

Na maioría dos casos cobrarase en man, aínda que podería establecerse un período medio de cobro que será de 30 días.

En canto ao período medio de pago (PMP) estableceuse que o pago sexa en man, aínda que poden darse casos, segundo o volume e lugar de compra, de aprazamentos de 30, 60 e 90 días.



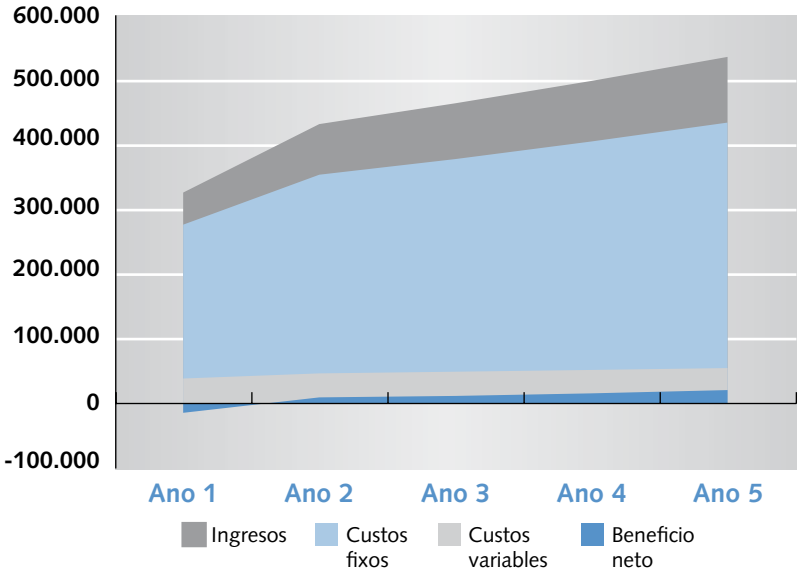
9.8. Contas de resultados previsionais

Cadro 25.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	326.364	432.013	464.120	498.613	535.670
Vendas	326.364	432.013	464.120	498.613	535.670
Outros Ingresos	0	0	0	0	0
Traballos realizados pola empresa	0	0	0	0	0
Subvencións de explotación	0	0	0	0	0
Custos Variables	39.519	47.429	50.011	52.741	55.627
Materiais	21.602	27.592	28.700	29.845	31.030
Outros custos variables	13.332	14.749	15.845	17.023	18.288
Custos de comercialización	4.585	5.088	5.467	5.873	6.309
Marxe bruta	286.845	384.584	414.109	445.872	480.043
Custos fixos	276.839	353.928	378.058	405.210	434.342
Custos fixos de persoal	223.345	301.202	323.377	347.191	372.767
Alugueiros	18.200	18.569	19.948	21.430	23.023
Gastos Xerais	2.640	2.918	3.135	3.368	3.618
Seguros e tributos	1.600	1.712	1.780	1.852	1.926
Subministracións	15.000	16.050	16.692	17.360	18.054
Outros custos fixos	16.054	13.478	13.125	14.009	14.955
Amortizacións	14.610	14.610	15.060	13.900	12.770
Custos fixos e amortizacións	291.449	368.538	393.118	419.110	447.112
Resultado bruto	-4.604	16.045	20.991	26.763	32.931
Subvencións periodificadas	0	0	0	0	0
Ingresos financeiros	0	0	0	0	0
Total de ingresos financeiros	0	0	0	0	0
Gastos financeiros leasing	0	0	0	0	0
Gastos financeiros	8.805	5.659	5.153	4.613	4.037
Total de gastos financeiros	8.805	5.659	5.153	4.613	4.037
Resultado financeiro	-8.805	-5.659	-5.153	-4.613	-4.037
Beneficio antes de impostos [BAIT]	-13.409	10.386	15.838	22.149	28.894
Impostos sobre beneficios	0	0	3.204	5.537	7.223
Beneficio despois de impostos [BDT]	-13.409	10.386	12.634	16.612	21.670



Cadro 26.- Gráfica da conta de resultados



9.9. Balances de situación previsionais

Cadro 27.- Balance previsional activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	18.400	13.800	9.200	4.600	0
Inmobilizacións inmateriais	1.360	720	80	0	0
Inmobilizados inmateriais	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Dereitos Leasing	0	0	0	0	0
(Amortización acumulada I.I.)	-640	-1.280	-1.920	-2.000	-2.000
Inmobilizacións materiais	73.330	63.960	55.640	46.200	38.250
Inmobilizado material	82.700	82.700	84.200	84.200	84.200
(Amortización acumulada I.M.)	-9.370	-18.740	-28.560	-37.780	-45.950
Inmobilizacións financeiras	0	0	0	0	0
Inmobilizados financeiros	0	0	0	0	0
Fianzas constituidas	0	0	0	0	0
Gastos para distribuir en varios exercicios	0	0	0	0	0
Total de Inmobilizado	93.090	78.480	64.920	51.020	38.250
Existencias	0	0	0	0	0
Existencias de materia prima	0	0	0	0	0
Existencias de produto terminado	0	0	0	0	0
Debedores	0	0	0	0	0
Cientes	0	0	0	0	0
F.P. debedora por IVE	0	0	0	0	0
Tesourería	47.526	68.383	90.699	115.948	143.979
Total de Circulante	47.526	68.383	90.699	115.948	143.979
Total de Activo	140.616	146.863	155.619	166.968	182.229

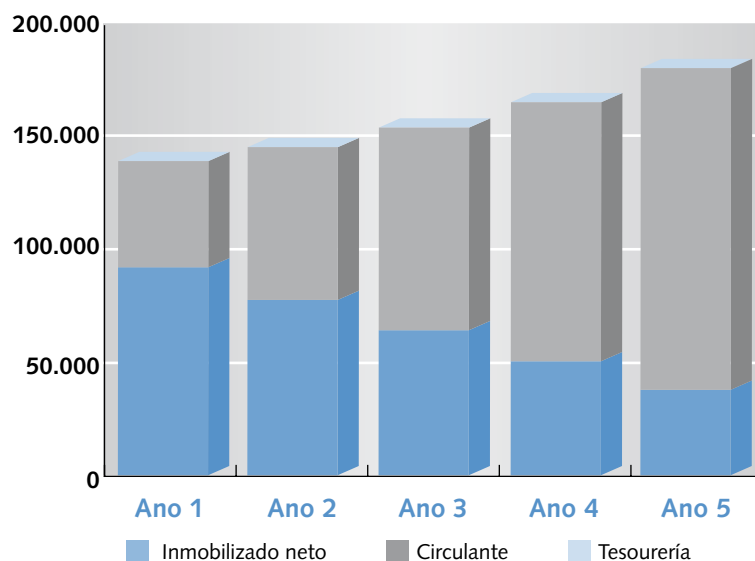


Cadro 28.- Balance previsional: Pasivo

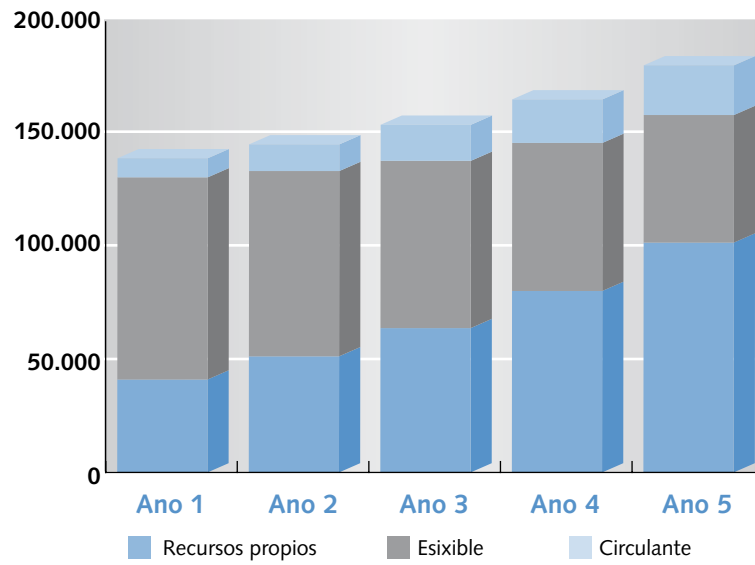
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Reservas e perdas	0	-13.409	-3.023	9.611	26.223
Resultado do exercicio	-13.409	10.386	12.634	16.612	21.670
Total recursos propios	41.591	51.977	64.611	81.223	102.893
Subvencións en capital	0	0	0	0	0
Débeda a longo prazo	90.490	82.932	74.868	66.264	57.084
Acredores por leasing	0	0	0	0	0
Fianzas recibidas	0	0	0	0	0
Débeda	0	0	0	0	0
Total de esixible a longo prazo	90.490	82.932	74.868	66.264	57.084
Acredores comerciais	0	0	0	0	0
Outras débedas no comerciais	8.535	11.936	16.140	19.481	22.251
F.P. por imposto sobre beneficios	0	0	3.204	5.537	7.223
F.P. por IVE	8.535	11.936	12.937	13.944	15.028
Outras débedas	0	0	0	0	0
Total de esixible a curto prazo	8.535	11.936	16.140	19.481	22.251
Total de pasivo	140.616	146.863	155.619	166.968	182.229



Cadro 29.- Evolución do activo



Cadro 30.- Gráfica da evolución do pasivo



9.10. Previsións de tesourería

Cadro 31.- Tesourería

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobros por vendas	326.364	432.013	464.120	498.613	535.670
Total de cobros	326.364	432.013	464.120	498.613	535.670
Total de cobros operativos	326.364	432.013	464.120	498.613	535.670
Pago de materiais	21.602	27.592	28.700	29.845	31.030
Pagos totais por materiais	21.602	27.592	28.700	29.845	31.030
Pagos por outros custos de explotación	13.332	14.749	15.845	17.023	18.288
Pagos totais por outros custos de explotación	13.332	14.749	15.845	17.023	18.288
Pagos por custos de comercialización	4.585	5.088	5.467	5.873	6.309
Pagos totais por custos de comercialización	4.585	5.088	5.467	5.873	6.309
Pagos por custos fixos	276.839	353.928	378.058	405.210	434.342
Total de pagos operativos	316.358	401.357	428.069	457.951	489.969
Cash flow operativo	10.006	30.655	36.051	40.663	45.701
Inversións	107.700	0	1.500	0	0
Amortizacións de débeda	6.510	7.558	8.064	8.604	9.180
Impostos sobre beneficios	0	0	0	3.204	5.537
Ive soportado	29.292	12.990	13.818	14.405	15.285
Pagos por Ive	8.519	44.333	50.455	54.694	58.948
Intereses de débeda	8.805	5.659	5.153	4.613	4.037
Pagos extraoperativos	160.827	70.540	78.991	85.520	92.987
Capital	55.000	0	0	0	0
Emisión de débeda	97.000	0	0	0	0
Ive repercutido	46.153	60.742	65.256	70.106	75.316
Devolucións de Ive	193	0	0	0	0
Ingresos extraoperativos	198.346	60.742	65.256	70.106	75.316
Cash flow extraoperativo	37.520	-9.798	-13.734	-15.414	-17.670
Déficit / superávit	47.526	20.857	22.317	25.249	28.030
Déficit / superávit acumulado	47.526	68.383	90.699	115.948	143.979

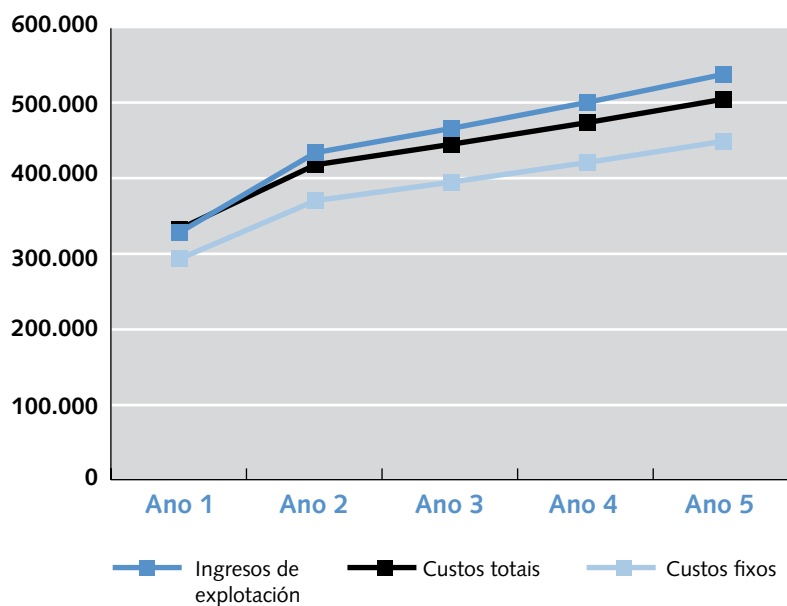


9.11. Punto de equilibrio

Cadro 32.- Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos de explotación	326.364	432.013	464.120	498.613	535.670
Custos variables	39.519	47.429	50.011	52.741	55.627
Marxe	286.845	384.584	414.109	445.872	480.043
Custos fixos	291.449	368.538	393.118	419.110	447.112
Custos totais	330.968	415.967	443.129	471.851	502.739
Resultado bruto	-4.604	16.045	20.991	26.763	32.931
Equilibrio en %	1,02	0,96	0,95	0,94	0,93
Equilibrio en €	331.602	413.988	440.594	468.685	498.923

Cadro 33.- Evolución do punto de equilibrio



9.12. Índices do proxecto

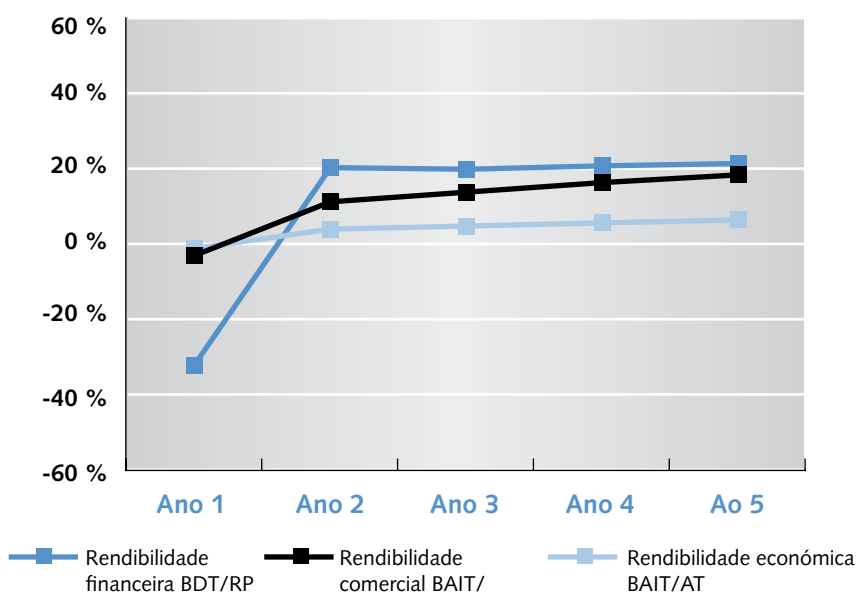
Cuadro 34.- Ratios

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	-3,27%	10,93%	13,49%	16,03%	18,07%
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	-1,41%	3,71%	4,52%	5,37%	6,15%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	2,32	2,94	2,98	2,99	2,94
-Rotación activos fixos	Ingresos/AF	2,32	2,94	2,98	2,99	2,94
-Rotación activo circulante	Ingresos/AC	N D	N D	N D	N D	N D
-Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
-Rotación deudores	Ingresos/CLIENTES	N D	N D	N D	N D	N D
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	101,61%	95,83%	94,93%	94,00%	93,14%
Apalancamiento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	-62,3	23,97	19,73	16,66	14,58
Rendibilidade financeira	BDT/RP	-32,24%	19,98%	19,55%	20,45%	21,06%



104

Cadro 35.- Gráfica de rendibilidade



9.13. Fluxo de caixa

Cadro 36.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despois de impostos	-13.409	10.386	12.634	16.612	21.670
+ Amortizacións	14.610,00	14.610,00	15.060,00	13.900,00	12.770,00
-Variacións do fondo de manobra	-8.535	-3.419	-983	-1.007	-1.084
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	0,00	3.204	2.334	1.686
+ Gastos financeiros tras impostos	8.805	5.659	4.111	3.460	3.028
- Adquisicións de activo fixo	107.700,00	0,00	1.500,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	295.587
Fluxo neto de caixa do proxecto	89.159	34.074	34.491	37.313	335.825

Resultados despois de impostos	-13.409	10.386	12.634	16.612	21.670
+ Amortizacións	14.610,00	14.610,00	15.060,00	13.900,00	12.770,00
- Variacións do fondo de manobra	-8.535	-3.419	-983	-1.007	-1.084
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	0,00	3.204	2.334	1.686
- Devolución neta de débeda	-90.490	7.558	8.064	8.604	9.180
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	107.700,00	0,00	1.500,00	0,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	224.796,92
Fluxo neto de caixa do capital	-7.474	20.857	22.317	25.249	244.282



9.14. Rendibilidade do proxecto

Cadro 37.- Resultados

Custo de capital medio ponderado	7,75
VAN do proxecto	2.331,30
TIR do proxecto	63,57
Prazo de recuperación do proxecto	2012
TIR do accionista	315,84%



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1. Elección da forma xurídica

Os emprendedores optaron por constituír unha sociedade limitada para o desenvolvemento da actividade. Á hora da elección tivéronse en conta os seguintes factores:

- O capital social necesario esixido por lei é de 3.006 €
- Posibilidade de controlar o acceso á condición de socio
- Posibilidade de vincular a condición de socio ao cumprimento de prestacións accesorias
- Contribucións que non sexan de diñeiro: non é preceptivo o informe de experto independente sobre a valoración dos bens achegados
- Simplificación de requisitos formais para modificacións estatutarias

En definitiva, permiten un maior control da condición de socio, conferíndolles un maior carácter personalista que implica a non necesidade de moitas das garantías que as SA establecen para salvagardar os dereitos dos accionistas.



*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse coas memofichas do grupo **Formas xurídicas e o titorial Como Crear a miña empresa** relacionado posta en marcha dunha empresa, que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as vantaxes e inconvenientes de cada unha delas.*

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

10.2. Protección xurídica

Subscribírase unha póliza de seguro para cubrir os posibles danos nas instalacións, xunto cun seguro de responsabilidade civil que nos cubra ante posibles danos a clientes ou terceiros. O custo da prima anual ascende a 1.000 euros, segundo o orzamento solicitado a unha compañía de seguros.

Do mesmo xeito, a póliza de seguro do vehículo terá un importe de 600 € segundo presuposto solicitado.



10.3. Autorizacións e permisos

A posta en marcha do proxecto tan só suporá a solicitude das correspondentes licenzas de carácter municipal:

- Licenza de obras
- Licenza de apertura

Para a obtención da licenza de apertura, o establecemento deberá dispor de todas as autorizacións precisas para o desenvolvemento da actividade, que basicamente se corresponden cos servizos autonómicos de Patrimonio, Medio Ambiente, Sanidade e Industria.

Deberá inscribirse, con carácter previo ao inicio da actividade, no rexistro da Consellería de Sanidade e Servizos Sociais como entidade prestadora de servizos sociais.



10.4. Medidas de prevención de riscos laborais

As instalacións e edificios contarán coas medidas de seguridade e hixiene recollidas no proxecto, referidas principalmente a:

- Sistema contraincendios
- Aparellos a presión: caldeiras
- Aparellos a gas
- Instalacións eléctricas
- Evacuación do edificio
- Calefacción e aire acondicionado
- Equipos mecánicos

Pola súa parte, o persoal recibirá a formación necesaria en seguridade e saúde, e a empresa respectará en todo momento as restantes disposicións en materia de prevención de riscos.

A normativa xenérica que se aplica é a seguinte:

- Prevención de riscos laborais. Lei 31/1995, do 8 de novembro, e a súa modificación pola Lei 54/2003, do 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de riscos laborais. BOE n.º 298 do 13 de decembro.
- Real decreto 39/1997, polo que se establece o Regulamento dos servizos de prevención, e Orde do 27 de xuño de 1997 onde se desenvolve.
- Real decreto 485/97, do 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo.
- Real decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.
- Real decreto 488/97, do 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.
- Real decreto 773/97 sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

Ademais, serán de aplicación as seguintes normas específicas:

- Decreto 2413/1973, do 20 de setembro, polo que se aproba o Regulamento electrónico de baixa tensión.
- Real decreto 2177/1996, do 4 de outubro, polo que se aproba a Norma Básica de Edificación "NBE – CPI/96: Condicións de Protección contra Incendios dos Edificios".
- Real decreto 1316/1989, do 27 de outubro, sobre a protección dos traballadores fronte aos riscos derivados da exposición ao ruído durante o traballo.



Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Obrigas do empresario**, que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais.



11. A innovación





11. A innovación

*Para ampliar información sobre este apartado do plan de negocio, poden consultarse as **memofichas** do grupo **Funcionamento da empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismos de apoio a I+D.*

*Outra fonte de información sobre a innovación atoparase no **Manual práctico da peme: innovación empresarial**. Este manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.*

*Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da Innovación pódese empregar o programa informático **Manual de autoavaliación da innovación**.*

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].



11.1. Elementos innovadores

Como xa se veu comentando ao longo das epígrafes anteriores, os aspectos innovadores do proxecto centraranse en:

- Instalacións coidadosamente rehabilitadas, combinando o tradicional co actual e contando coa aplicación de novas tecnoloxías. Aplicación de criterios ambientais na selección de equipamentos.
- Coidada selección dos menús que se van ofrecer, elaborados por persoal cualificado.
- Oferta de actividades para realizar no centro.

12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

A listaxe de trámites para realizar comprende os seguintes:

- Declaración previa ao inicio da actividade
- Solicitud de certificación negativa do nome
- Solicitud de autorización correspondente ante a consellería competente
- Constitución da sociedade
- Solicitud de préstamo a longo prazo e doutros medios financeiros
- Solicitud de licenza de obras
- Acondicionamento do local
- Licenza de apertura
- Adquisición de equipamentos
- Inicio da campaña de promoción de lanzamento
- Trámites laborais
- Inicio da actividade



Cadro 38.- Cronograma

Actividade	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Declaración previa ao inicio da actividade	█							
Solicitud de Certificación negativa do nome	█							
Solicitud de autorización correspondente ante a Consellería competente	█							
Constitución da sociedade	█							
Solicitud de préstamo a longo prazo e doutros recursos financeiros	█							
Solicitud de licenza de obras	█							
Acondicionamento do local		█	█	█	█	█		
Solicitud de licencia de apertura						█		
Adquisición de equipamentos							█	
Inicio de campaña promocional de lanzamento							█	
Trámites laborais							█	
Inicio da actividade								█



Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Trámites de constitución dunha empresa**, que conteñen información sobre os organismos implicados e os trámites necesarios para a creación e posta en marcha dunha empresa.