

Universidad
Politécnica
de Cartagena



industriales
etsii UPCT

Plan de empresa ASISCOMUR. Empresa de asistencia domiciliaria

Titulación: Ingeniería en Organización Industrial

Intensificación: Gestión de recursos empresariales

Alumno/a: Ana Fernández Fernández

Director/a/s: Ana María Nieto Morote

Cartagena, 24 de Septiembre de 2013

ÍNDICE

1. Datos básicos del proyecto.	6
2. Promotores del proyecto.	9
3. Descripción de los productos / servicios.	10
3.1. Identificación de los productos / servicios	10
3.2. Descripción de las características técnicas de los productos o servicios	10
4. Plan de producción.	14
4.1. Descripción técnica.	14
4.2. Descripción del proceso productivo.	15
• Localización geográfica de las instalaciones.....	15
• Descripción detallada del proceso productivo.	17
• Estrategia del proceso productivo.	18
• Descripción de los procesos del control de calidad.	18
5. Análisis del mercado.	19
5.1. Aspectos generales del sector.....	19
ENTORNO ECONÓMICO.....	19
ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO.....	20
Región de Murcia	22
Cartagena.....	25
5.2. Clientes potenciales.	27
5.3. Análisis de la competencia.....	31
Análisis DAFO.	31
Competidores:	33
5.4. Barreras de entrada.	34
6. Plan de marketing.	35
6.1. Estrategia de precios	35
6.2. Política de ventas.	37
6.3. Promoción y publicidad.....	38
6.4. Canales de distribución.....	39
6.5. Servicio post-venta y garantía.	40
7. Organización y personal.	40

7.1. Descripción de los puestos de trabajo.	42
7.2. Necesidades de personal y cargas salariales.	46
8. Plan de inversiones.....	48
8.1. Inversiones en Activos fijos.	48
Inmovilizado material	48
Inmovilizado inmaterial	48
Gastos amortizables.....	48
9. Previsión de cuenta de resultados.	49
9.1. Análisis de rentabilidad.	51
10. Financiación prevista.	51
Balance de situación	51
11. Valoración del riesgo.	53
12. Líneas futuras.	54
13. Conclusiones.	54
14. Bibliografía y referencias.	56
ANEXO I. FLUJOS DE CAJA ANUALES.....	57

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Gastos relacionados con la constitución de la sociedad.....	7
Tabla 2. Número de trabajadores previsto.	8
Tabla 3. Inversión necesaria.	9
Tabla 4. Costes equipamiento oficina.	17
Tabla 5. Nº dependientes grado III y II en la RM. Fuente: IMSERSO.....	29
Tabla 6. Necesidades de servicio asistencia domiciliaria.	36
Tabla 7. Necesidades servicio hogares.....	36
Tabla 8. Necesidades horas totales.	36
Tabla 9. Necesidades de servicio extranjeros y nuevos residentes.	37
Tabla 10. Ingresos previstos por servicios prestados.....	37
Tabla 11. Estimación del margen de beneficio.....	37
Tabla 12. Precios por horas contratadas.....	38
Tabla 13. Asignación horaria personal interno y externo.	46
Tabla 14. Costes personal asistencia domiciliaria.....	47
Tabla 15. Costes personal oficina.	47
Tabla 16. Costes totales personal.	47
Tabla 17. Costes inmovilizado material.....	48
Tabla 18. Costes página web.	48
Tabla 19. Gastos de constitución.....	49
Tabla 20. Gastos de primer establecimiento.....	49
Tabla 21. Cuenta de resultados y flujos de caja.	50
Tabla 22. Flujos de caja.	51
Tabla 23. Inversión.....	51
Tabla 24. Balance de situación.	52
Tabla 25. Flujos de caja año 1.....	57
Tabla 26. Flujos de caja año 2.....	58
Tabla 27. Flujos de caja año 3.....	59
Tabla 28. Flujos de caja año 4.....	60
Tabla 29. Flujos de caja año 5.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Logo ASISCOMUR.....	6
Figura 2. Despacho. Fuente: Cámara de comercio.	16
Figura 3. Esquema proceso de contratación de servicio.....	17
Figura 4. Evolución PIB. Fuente: Diagnóstico general de la situación económica.	20
Figura 5. Pirámide de población española 1991. Fuente INE.	21
Figura 6. Evolución pirámide población España. Fuente: INE.	21
Figura 7. Esperanza de vida en España y evolución personas mayores. Fuente: INE.	22
Figura 8. Evolución población RM. Fuente: Plan Estratégico de la RM.	23
Figura 9. Pirámide población RM 2000-2012. Fuente: PERM, CREM.	23
Figura 10. Estructura de las prestaciones 2013. Fuente: SAAD.	24
Figura 11. Pirámide de población municipio Cartagena 2001. Fuente: CREM.	25
Figura 12. Pirámide de población Cartagena 2011. Fuente: CREM.	25
Figura 13. Indicadores estructura demmográfica Cartagena. Fuente: CREM.	26
Figura 14. Evolución población por edades Cartagena. Fuente: CREM. Censo de población.	27
Figura 15. Catalogación grado dependencia. Fuente: IMSERSO.	28
Figura 16. Distribución hogares 2010. Fuente: Instituto de Política Familiar.	29
Figura 17. Esquema organizativo inicial.	41
Figura 18. Esquema organizativo segunda fase.....	42

PLAN DE EMPRESA

1. Datos básicos del proyecto.

Nombre de identificación del proyecto

La empresa se denominará ASISCOMUR. El nombre es derivado de la visión de la empresa de Asistir prestando servicios de Confianza en la Región de Murcia.



Figura 1. Logo ASISCOMUR.

Ubicación

Tras realizar el estudio de mercado, como aparecerá reflejado en apartados posteriores, la empresa se establecerá en Cartagena ya que las condiciones de envejecimiento de la población, la movilidad en términos de alquiler gracias al impulso de la Universidad Politécnica de Cartagena que propicia la necesidad de servicios de limpieza y el carácter turístico de la ciudad hacen que sea atractiva para el negocio de la empresa.

La empresa se situará para sus dos primeros años en una oficina del Vivero de empresas Manuel Pérez de Lema situado en el centro de Cartagena y para los siguientes años se instalará en una oficina en régimen de alquiler también en la zona del centro de Cartagena.

Fecha de inicio

Se estima que tras realizar los trámites necesarios, la empresa comenzará su actividad en Enero de 2014.

Tipo de sociedad

El régimen de constitución elegido es el de Sociedad **de Responsabilidad Limitada Unipersonal** debido a las ventajas que presentan sus características básicas:

- El número mínimo de fundadores es de 1.
- El capital mínimo es de 3.005,06 €, deberá estar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de constitución de la sociedad.
- Responsabilidad limitada a las aportaciones realizadas.
- La sociedad tributa por el Impuesto de Sociedades (25%) y los socios por el IRPF.

Se trata de la forma jurídica que mejor se adapta a sociedades pequeñas con capital reducido.

Para la constitución de la sociedad es necesario realizar una serie de trámites:

- Certificación negativa del nombre.
- Redacción de estatutos.
- Notaría.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Registro mercantil.

Los gastos asociados a los trámites de constitución de la sociedad serán:

Gastos	Importe (€)
Honorarios de notaría	300
Licencia de apertura del local	350
Servicios jurídicos	180
Registro mercantil	200
Redacción de estatutos	50
ITPAJD	50
Capital social	3005,06
Total	4155,06

Tabla 1. Gastos relacionados con la constitución de la sociedad.

Por tanto, el gasto asciende a 4155,06 € más IVA.

Explicación breve de la actividad a desarrollar

ASISCOMUR es una empresa de servicios de asistencia domiciliar que cuya misión es satisfacer las necesidades de tareas cotidianas o puntuales que puedan tener en un determinado momento sus clientes de una forma eficaz y con la mayor calidad posible.

Sigue la visión de ser una empresa que garantice la calidad y la satisfacción de sus clientes, permitiéndoles mejorar su calidad de vida, propiciando el crecimiento y expansión de la misma.

Para ello, a diferencia de la mayoría de sus competidores que sólo se centran en los servicios a personas mayores, ASISCOMUR abre el abanico de clientes ofreciendo los siguientes servicios a tres grandes bloques de clientes:

- Personas dependientes, discapacitados, personas mayores:
 - Atención personal.
 - Acompañamiento.
 - Cuidados del hogar.
 - Acondicionamiento hogar.
 - Asistencia averías, reparaciones del hogar.
 - Recados, trámites.
 - Sustituciones.
- Personas que se acaban de instalar en la ciudad:
 - Introducción al entorno.
 - Acompañamiento para la realización de trámites (incluyendo situaciones con problemas de conocimiento del idioma).

- Público en general:
 - Servicio de atención a menores: cuidado y recogida/desplazamiento al centro de estudios.
 - Recados/trámites.
 - Limpieza.

La actividad se puede clasificar según el CNAE-2009 como:

812- Servicios de limpieza.

8121- Limpieza general de edificios.

8122- Otras actividades de limpieza industrial y de edificios.

8899- Otras actividades de servicios sociales sin alojamiento.

96- Otros servicios personales.

La principal ventaja de esta empresa es que en su ubicación hay un número reducido de empresas que cubran todos estos servicios orientándolos al bienestar y calidad de vida de todas las personas, centrándose la mayoría en la asistencia domiciliaria a personas mayores. El hecho de ser una empresa que abarque todos estos servicios y con un compromiso de calidad y confianza junto con una buena promoción de la misma, propiciará atraer una mayor cantidad de clientes, contando con el alto número de personas mayores, turistas y extranjeros que residen o se alojan en Cartagena y sus alrededores.

Nº de trabajadores previstos

Dado que la cantidad servicios no va a ser fija, para el comienzo de la actividad se planteará un número fijo de empleados de 4, correspondiente a Dirección, Auxiliar asistencia a domicilio, Limpieza y Auxiliar administrativo, que se incrementará según la demanda, cubriéndose el resto de servicios subcontratando a profesionales especializados (podólogo, peluquería, técnicos, etc). Cabe destacar que la posición de dirección no se limitará a actividades organizativas sino que también asumirá tareas de prestación de servicios.

El número de trabajadores fijos para los 5 primeros años será:

Año	1	2	3	4	5
Nºtrabajadores	4	5	7	10	13

Tabla 2. Número de trabajadores previsto.

Cuantificación, en líneas generales, de la inversión necesaria y su financiación

Inversión	6155,06 Euros.
Financiación propia	6155,06 Euros.
Financiación ajena	0 Euros.

Tabla 3. Inversión necesaria.

2. Promotores del proyecto.**Identificación de los promotores. Datos personales**

La empresa consta de un único promotor:

Nombre: Ana Fernández Fernández

NIF: 00000000-M

Domicilio: C/X nº00 Murcia

Breve historial profesional de los promotores

Educación: Ingeniero Técnico Industrial e Ingeniero en Organización Industrial.

La titulación de Ingeniero en Organización Industrial, capacita al promotor para la puesta en marcha y gestión de la empresa así como la optimización de todos sus recursos.

A pesar de no poseer experiencia en el sector, sí que tiene relación con personas que están trabajando en él (enfermeros, trabajadores sociales, empleadas de hogar, limpiadoras...) lo que ayudará a un conocimiento más rápido y amplio del negocio y a la captación de nuevos clientes y oportunidades aprovechando esos contactos.

Además, se trata de una persona con actitud de continua mejora e implicación total en el proyecto, lo que impulsará que la empresa lleve a cabo un desarrollo continuo.

Grado de dedicación futura al proyecto

La implicación del promotor con el proyecto es total, se encargará de la dirección de la empresa, tomando parte activa en la misma, realizando tareas de gestión, administración y apoyo en servicios auxiliares, como el de apoyo lingüístico en trámites a personas que tengan dificultades con el idioma gracias a su dominio del inglés.

3. Descripción de los productos / servicios.

3.1. Identificación de los productos / servicios

ASISCOMUR ofrece una amplia variedad de servicios, que se indican a continuación separados en los bloques de clientes a los que se dirigen:

- **Personas dependientes, discapacitados, personas mayores:**
 - Atención personal.
 - Acompañamiento.
 - Cuidados del hogar.
 - Acondicionamiento hogar.
 - Asistencia averías, reparaciones del hogar.
 - Recados, trámites.
 - Sustituciones.
- **Personas que se acaban de instalar en la ciudad o turistas:**
 - Introducción al entorno.
 - Acompañamiento para la realización de trámites (incluyendo situaciones con problemas de conocimiento del idioma).
- **Público en general:**
 - Servicio de atención a menores: cuidado y recogida/desplazamiento al centro de estudios.
 - Recados/trámites.
 - Limpieza para particulares, empresas y edificios o residencias.

3.2. Descripción de las características técnicas de los productos o servicios

Para la prestación de los servicios, se desplazarán al domicilio de los clientes o al lugar necesario para prestar el servicio profesionales cualificados, ya sean propios de la empresa o externos.

Las características principales de los servicios ofertados son:

- **Personas dependientes, discapacitados y personas mayores:**

Servicio de asistencia domiciliaria, que consiste en establecer un régimen de visitas periódicas que personal cualificado realiza al domicilio de la persona dependiente, para proporcionarle los cuidados básicos de carácter personal, doméstico o social que necesite. De esta manera la persona dependiente sigue viviendo en su domicilio y en su entorno, bajo todos los cuidados y servicios que ofrece la empresa, mejorando su calidad de vida.

Una vez que el cliente se ponga en contacto con la empresa, se realizará un estudio de sus necesidades para ofrecerle los servicios que requiera, como son:

- **Atención personal.**

Mediante profesionales cualificados (Auxiliares de ayuda a domicilio, enfermeros, auxiliares de geriatría, etc) se atenderán en el domicilio del cliente los servicios de:

- Aseo personal, ducha y/o baño e higiene bucal.
- Ayuda para el vestido y calzado.
- Movilizaciones, cambios posturales y traslados.

- Alimentación: servicio de comidas, preparadas en el hogar o reparto.
- Farmacia: recogida de recetas y medicación. Ayuda en la administración de medicamentos.
- Compra de artículos de primera necesidad por parte del cliente.

- **Acompañamiento.**

Acompañamiento del cliente en su hogar, paseos, ocio, visita al médico y hospital (pruebas médicas y hospitalización), así como acompañamiento a entidades como bancos, administraciones, etc.

- **Cuidados del hogar.**

Los profesionales enviados al domicilio se encargarán de las siguientes tareas:

- Limpieza general del hogar.
- Lavado a máquina, tendido y recogida, planchado y doblado de prendas de vestir/textiles.

- **Acondicionamiento del hogar.**

Se realizará un estudio de la vivienda, subcontratando a profesionales para que realicen las adaptaciones, reparaciones y modificaciones necesarias para mejorar el acceso y movilidad dentro del hogar, adaptándolo a las necesidades del cliente (eliminar barreras arquitectónicas, sustituir bañera por pie de ducha, adaptación escaleras, etc.).

- **Asistencia averías/reparaciones del hogar.**

Coordinación con servicios de mantenimiento eventuales: electricidad, fontanería, teléfono y ADSL y reparaciones e instalaciones varias.

- **Recados y trámites.**

Se realizarán los recados que no pueda hacer el cliente, encargos de tintorería, modista, etc.

También se realizarán los trámites o gestiones que necesite el cliente y se proporcionará asesoramiento sobre las solicitudes de inserción en centros de día o residencias y sobre la Ley de Dependencia.

- **Sustituciones.**

Este servicio se ofrece para clientes cuyo personal de asistencia habitual se vaya de vacaciones o tenga que ausentarse por motivos personales o baja laboral. En este caso, ASISCOMUR ofrece sus servicios como personal de sustitución, cubriendo las necesidades del cliente con los servicios mencionados anteriormente (limpieza general del hogar, acompañamiento...).

Además, se ofrece la posibilidad de contratar servicios de peluquería, podología, fisioterapia-rehabilitación y psicología. Estos servicios serán prestados por personal cualificado externo a la empresa.

Los auxiliares domiciliarios se encargarán de ir actualizando la ficha particular de cada cliente para poder hacer su seguimiento, estudiando y cubriendo nuevas necesidades que le puedan surgir.

- **Personas que se acaban de instalar en la ciudad o turistas.**

• **Introducción al entorno.**

Presentación de todos los lugares de interés o utilidad: centros médicos correspondientes a su zona, hospitales, oficina de correos, bancos, ayuntamiento, oficinas de servicios judiciales, principales áreas comerciales, etc.

• **Acompañamiento para la realización de trámites** (incluyendo situaciones con problemas de conocimiento del idioma).

En muchos casos los turistas tienen un imprevisto y deben acudir a un médico, sin embargo, muchos de los turistas que acuden a Cartagena son de habla inglesa y no dominan el español, por ello en estas ocasiones necesitan de una persona que les acompañe y les ayude a comunicarse con el médico que los atiende.

Por otro lado, los extranjeros que ya se han establecido en la zona pueden necesitar realizar otra serie de trámites administrativos en los que tengan el mismo problema de comunicación como puede ser a la hora de contratar servicios judiciales o de notaría, consultas para trámites en las administraciones públicas o consultas sanitarias.

Para estos servicios se asignará un profesional que acompañe a los clientes y realice las labores de traducción.

- **Público en general:**

• **Servicio de atención a menores:** cuidado y recogida/desplazamiento al centro de estudios.

Se ofrecerá un servicio de calidad facilitando una persona cualificada y de confianza para realizar tareas como: llevar y recoger del colegio, darles la merienda, llevarles al parque, a sus clases extraescolares, ayudarles en sus tareas, acompañarles hasta que sus padres terminen su jornada laboral, etc. Facilitando así que las personas puedan compaginar mejor la vida laboral y el cuidado de sus hijos.

• **Recados/trámites.**

Una persona asignada por la empresa se desplazará para realizar los recados o gestión de trámites (entrega de documentos en administraciones o entidades) que solicite el cliente.

- **Limpieza para particulares, empresas y edificios o residencias.**

Se cubrirá el servicio de limpieza requerido:

- **Limpieza hogar.** La jornada laboral puede dejar escaso tiempo libre que se tiene que emplear en el mantenimiento del hogar. ASISCOMUR ofrece que una persona profesional y de confianza lleve a cabo la limpieza general del hogar de una forma eficaz y responsable, permitiendo que el cliente pueda disponer de más tiempo libre para emplearlo en las cosas que desee.
- **Puesta a punto vivienda secundaria.** Limpieza y puesta a punto de la vivienda para que esté lista para usarse cuando se vaya a volver a ella.
- **Limpieza pisos o viviendas en alquiler.**

Limpieza general del piso o vivienda una vez que lo deja el inquilino y antes de que entren a vivir en ella los nuevos inquilinos. La presencia de la Universidad Politécnica de Cartagena hace que haya una gran cantidad de pisos que se alquilan en Cartagena, normalmente por periodos anuales que corresponden al curso académico.

- **Limpieza edificios, residencias, empresas, oficinas y centros de negocios.**

Se ofrece una limpieza profesional de edificios (escaleras y garaje), oficinas y centros de negocios.

La principal ventaja sobre todo en el servicio de limpieza a edificios es que al estar respaldado por la empresa se tienen más garantías de que el servicio prestado va a ser de calidad y no va a haber ningún problema de sustitución como ocurre cuando se contrata a un trabajador por cuenta propia.

- **Cuidados del hogar.**

A parte del servicio de limpieza de hogar pueden contratarse los servicios de cuidado de hogar como son: Lavado a máquina, tendido y recogida, planchado y doblado de prendas de vestir/textiles.

También se pueden contratar los servicios de empleadas de hogar, profesionales de total confianza, que realicen a parte de los servicios mencionados las tareas de cocina y cuidado de niños.

Cada cliente podrá solicitar y contratar todos los servicios que necesite, haciendo un plan que se ajuste a sus necesidades.

Elementos innovadores que incorporan, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia

La principal ventaja y diferencia de ASISCOMUR respecto a sus competidores es que ofrece servicios orientados a toda la familia y a todos los tipos de unidad familiar mientras que la competencia se focaliza en ofrecer servicios para apoyar a las familias en el cuidado de sus mayores.

ASISCOMUR llevará a cabo una selección meticulosa del personal, ofreciéndoles unas condiciones laborales y sistemas de calidad que garanticen su profesionalidad y responsabilidad en la realización de sus tareas a diferencia de la mayoría de empresas del sector.

Por otro lado, no se encuentran en la zona empresas que ofrezcan los servicios de acompañamiento a trámites administrativos o médicos a los extranjeros residentes o visitantes de la zona, lo que supone una gran oportunidad de negocio, sobretodo en la zona del Mar Menor y La Manga, ya que la mayoría son residentes ingleses y no dominan el idioma español.

Otra medida diferenciadora de ASISCOMUR es la adaptación y aprovechamiento de los recursos informáticos para mejorar las labores de gestión y control de la calidad de la empresa:

- Sistema de encuesta de satisfacción de clientes online.
- Software interno de gestión para mejora de procesos internos.

Se formará al personal para el manejo de los recursos informáticos, aumentando la productividad de la empresa y reduciendo los tiempos de preparación de servicio, la gestión del control de calidad y el registro de datos.

4. Plan de producción.

4.1. Descripción técnica.

Para el desarrollo de la actividad de la empresa se seguirá el siguiente proceso:

1. Atención telefónica, vía email o físicamente en la oficina, de la solicitud de servicio por parte del cliente.
2. Estudio de la necesidad de servicio del cliente realizando una visita *in situ* en caso necesario para comprobar la necesidad real y cobertura del servicio. Se realiza un análisis de la disponibilidad en la empresa para la prestación del servicio y una vez comprobada la posibilidad de aceptación, se entrega el presupuesto según el caso concreto del cliente.
3. Una vez que se acepta el presupuesto por parte del cliente se procede a la asignación de recursos ya sea internos o externos según el tipo de servicio y la situación de la empresa en cuanto a disponibilidad del personal interno.
4. Comienzo del servicio.
5. Control de calidad. Análisis de la satisfacción del cliente con el servicio prestado.
6. Toma de decisiones, medidas correctoras o bonificaciones en función de la satisfacción del cliente con el servicio prestado.

Las necesidades técnicas para poder prestar el servicio siguiendo los pasos indicados serán:

- Disponer de teléfonos para la atención de clientes, proveedores e imprevistos.
- Ordenadores para la realización de facturas y documentos necesarios, atención a los clientes vía email, mantenimiento y actualización de la página web y redes sociales.
- Impresora/fax para la impresión de documentos (facturas, informes, encuestas para el control de calidad, etc.).

4.2. Descripción del proceso productivo.

- **Localización geográfica de las instalaciones.**

Como se reflejará en el estudio de mercado, por las características de la población, Cartagena es una ciudad adecuada para emprender este tipo de negocio, debido a la evolución de su población y a disponibilidad de mano de obra cualificada con la impartición de ciclos formativos de grado medio y superior que se imparten en el municipio de Cartagena para las labores de cuidados auxiliares de enfermería, educación infantil y atención sociosanitaria.

Para el desarrollo de la actividad no es imprescindible disponer de un local de atención al cliente para el servicio de recepción de llamadas o vía email. Sin embargo, el hecho de disponer de una sede de cara al público hace que aumente el nivel de confianza en la empresa.

Por ello, se decide situar la empresa para sus primeros años en un vivero de empresas, concretamente el Vivero de empresas Manuel Pérez de Lema. Esto supondrá un apoyo en cuanto a alojamiento, asesoramiento y formación.

Ya que los servicios se van a ofertar para la zona de Cartagena y alrededores, es interesante que la sede de la empresa se sitúe en esta ciudad.

Situar la oficina en un vivero de empresas permite ahorrar costes referentes a adquisición o alquiler de local ya que estos viveros presentan alquileres reducidos de oficinas totalmente equipadas, con acceso a servicios comunes como zonas de reunión y además dan la posibilidad de captar clientes gracias a las empresas con las que se convive en el vivero.

El Vivero de empresas Manuel Pérez de Lema se sitúa en la Plaza Castellini nº5, en el centro económico y financiero de Cartagena. Su ubicación es ideal para los clientes que quieran ser atendidos en la oficina así como para los trabajadores que serán mayoritariamente de la zona.

Este Vivero de empresas ofrece oficinas totalmente equipadas, en régimen de alquiler para una estancia máxima de 2 años, tiempo necesario para que la empresa se haya establecido y crecido lo suficiente para afrontar el gasto de un local individual.

Los servicios comunes del vivero son:

- Recepción y control de accesos.

- Administración.
- Fotocopiadora.
- Impresora.
- Fax.
- Escáner.
- Limpieza y mantenimiento.
- Seguridad.
- Recepción de correo.

Servicios de asesoramiento y apoyo:

- Registro y asesoramiento INFO puntopyme para ayudas y subvenciones.
- Creación y gestión de empresas.
- Internacionalización.
- Servicio de orientación profesional.
- Información sobre ferias y franquicias.
- Servicio de protección de datos.
- Información sobre protección de datos.
- Gestiones en el Registro Mercantil.
- Hojas de reclamaciones.
- Certificados digitales.
- Asesoría Jurídica.
- Formación.
- Asesoramiento cameral.

Además, las instalaciones cuentan con: salón de actos, sala de reuniones y sala de informática a disposición de las empresas instaladas en el vivero.

La empresa se ubicará en una oficina de 10 m² totalmente equipada, concretamente el módulo nº109, con un coste mensual de 85€.

Una vez transcurridos los dos años de estancia en el vivero, la empresa se puede trasladar a una oficina en régimen de alquiler. Buscando oficinas disponibles, se han encontrado una serie de ofertas en el centro de Cartagena, consistiendo en oficinas de 35 m² por un coste mensual de 250€.

Las oficinas que ofrece el Vivero de empresas están totalmente equipadas con las infraestructuras de iluminación, suministro eléctrico, climatización, internet, teléfono, comunicaciones y los siguientes elementos:

- Armario de oficina
- Mesa de despacho
- Cajonera a suelo
- Dos sillas confidente
- Sillón de trabajo
- Papelera
- Perchero
- Teléfono
- Ordenador y monitor
- Software de ofimática
- Impresora
- ADSL
- Aire acondicionado



Figura 2. Despacho. Fuente: Cámara de comercio.

Como se puede observar, el equipamiento de la oficina y los servicios que ofrece el vivero cubren todos los requisitos técnicos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

Una vez abandonado el vivero, los costes de equipamiento de la oficina serán:

Concepto	Coste (€)
Alta telefónica e internet	100
Ordenador e impresora (fax)	1.100
Mobiliario de oficina	250
Total	1.450

Tabla 4. Costes equipamiento oficina.

- **Descripción detallada del proceso productivo.**

El proceso de contratación del servicio desde la solicitud del cliente potencial hasta el pago del servicio se resume en la siguiente figura:

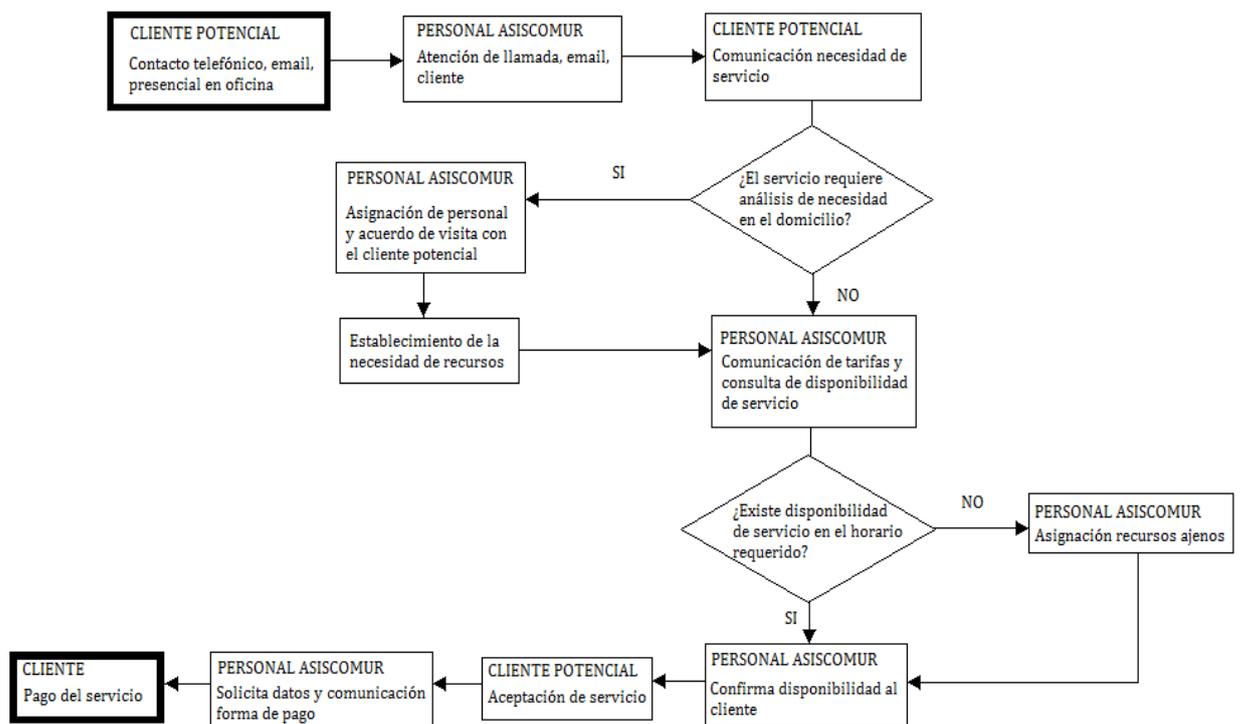


Figura 3. Esquema proceso de contratación de servicio.

En primer lugar, el empleado encargado de ASISCOMUR atenderá la solicitud de servicio del cliente potencial, ya sea vía telefónica, email o presencial en la oficina. Dependiendo de la naturaleza del servicio demandado se puede requerir una visita al domicilio o lugar de desarrollo del servicio para el estudio de la necesidad de personal, coste y tarifa a aplicar.

Una vez determinada la necesidad de recursos, se le comunicará al cliente la tarifa y se comprobará que se disponga de los recursos necesarios para el horario

solicitado por el cliente. Si el servicio no puede cubrirse con el personal interno de la empresa, se tomará de la bolsa de empleo creada para estas situaciones o se subcontratará si es un servicio más específico como el acondicionamiento de vivienda.

A continuación, se procederá a confirmar al cliente la disponibilidad del servicio y una vez que éste acepte las condiciones del servicio se procederá a solicitar los datos necesarios para su registro y comunicarle las formas de pago: efectivo en la oficina, con tarjeta a través de la página web o mediante transferencia bancaria.

Tras la realización del servicio se llevará a cabo un proceso de control de calidad para analizar la eficacia en los servicios prestados y la satisfacción del cliente.

Para los servicios de limpieza, en general los productos de limpieza se suelen almacenar en los cuartos de mantenimiento de los edificios (para limpieza de escaleras y garaje) o de las empresas por lo que en principio no se precisará de un almacén para estos artículos, manteniendo un stock mínimo que se almacenará en la oficina. Al final de cada jornada el empleado de limpieza deberá estimar las necesidades de productos de limpieza que vaya a requerir y si no dispone de los mismos en su puesto de trabajo procederá a solicitarlos a la oficina o reponerlos en los casos de asistencia de hogar, que irán a cargo del cliente.

La oferta de todos los servicios cubrirá una gran demanda, atrayendo a una mayor cantidad y variedad de clientes y la creación de una bolsa de empleo para ASISCOMUR garantizará una gran cobertura de esos servicios permitiendo tener en todo momento personal disponible y ofreciendo al cliente soluciones rápidas y distintas modalidades de pago para que elija la que prefiera.

La visión de ASISCOMUR es proporcionar sus servicios de la manera más eficiente y esto debe aplicarse desde el momento de su contratación, pasando por la prestación del servicio y finalizando con la retroalimentación necesaria para seguir mejorando en la satisfacción de sus clientes.

- **Estrategia del proceso productivo.**

El personal interno de ASISCOMUR cubrirá los servicios de asistencia domiciliaria, limpieza, recados y trámites. Una vez que las horas demandadas por los clientes superen la capacidad del personal interno, se subcontratarán a través de la bolsa de empleo de ASISCOMUR, garantizando la profesionalidad y cualificación de los subcontratados. Las horas estimadas así como su coste se detallan en el apartado de organización y personal.

También se recurrirá a la subcontratación para cubrir los servicios ofertados que no pueda prestar el personal interno de la empresa como pueden ser la adaptabilidad de viviendas y servicios de podología, peluquería, etc.

- **Descripción de los procesos del control de calidad.**

La satisfacción del cliente es primordial para la compañía ya que supone una base para su fidelización y la calidad de sus servicios es un punto clave que distinguirá a la empresa.

Por otro lado, se debe llevar un control de los procesos internos para garantizar su correcto funcionamiento reduciendo sus costes. Será necesario tener actualizado el

registro de clientes, evaluando cada 6 meses la evolución de los servicios contratados con el fin de estudiar si el negocio se desarrolla correctamente, hay nuevas líneas de negocio disponibles o si hay que cerrar otras.

Para garantizar la máxima calidad en los servicios prestados, se realizarán los siguientes controles:

- Servicio de atención a mayores y dependientes.

En la atención a personas mayores y dependientes el trato con la persona encargada de prestar el servicio es muy cercano. Por ello, se realizará un estudio del cliente y sus necesidades con el fin de asignar al trabajador con las mejores cualidades para prestarle el servicio. Este proceso facilitará la acogida del trabajador por parte del cliente y evitará posibles quejas de los clientes por incompatibilidad con el personal asignado.

Para llevar un registro de la situación del cliente se realizará un informe de seguimiento de cada cliente en el que se recogerá su estado y posibles incidencias. Este informe se hará diariamente.

- Servicios de hogar.

Se realizarán encuestas de satisfacción al finalizar el servicio.

- Servicios de recados y trámites.

Se realizarán encuestas de satisfacción al finalizar el servicio.

Además, en la página web de la empresa se reservará un espacio para que los clientes puedan consultar dudas, realizar sugerencias o posibles quejas que también podrán hacer telefónicamente.

5. Análisis del mercado.

5.1. Aspectos generales del sector.

Para analizar mejor el estado de la población y ver los clientes potenciales primero debemos introducir el entorno. A continuación se introduce la situación del entorno económico y socio demográfico en la Región de Murcia.

ENTORNO ECONÓMICO.

Desde 2008 el panorama económico regional y nacional no ha sido muy alentador debido a la crisis económica mundial. Según los datos del “Plan Estratégico de la Región de Murcia 2014-2020: Diagnóstico general de la situación económica”, hasta esa fecha, la Región de Murcia se situaba como la comunidad española con mayor tasa de crecimiento económico, registrando un crecimiento medio anual de su PIB del 4.3% en el periodo 1995-2008, sobre todo gracias al sector de la construcción. Sin embargo, tras el estallido de la burbuja inmobiliaria, a partir de 2008 con la incisión de la desaceleración de la economía mundial y la acentuación de la crisis económica, la Región siguió la tendencia nacional y entró en un periodo de recesión en 2009 con una contracción del PIB regional del 4.6%. Actualmente seguimos en estado de recesión, destacando que la crisis ha afectado en

mayor medida a la Región que al conjunto de España, retrocediendo la economía murciana un 1.7% de media anual en el periodo 2008-2011 frente al 1.1% de la media española, siendo la Región de Murcia la segunda comunidad con peor comportamiento económico en este periodo.

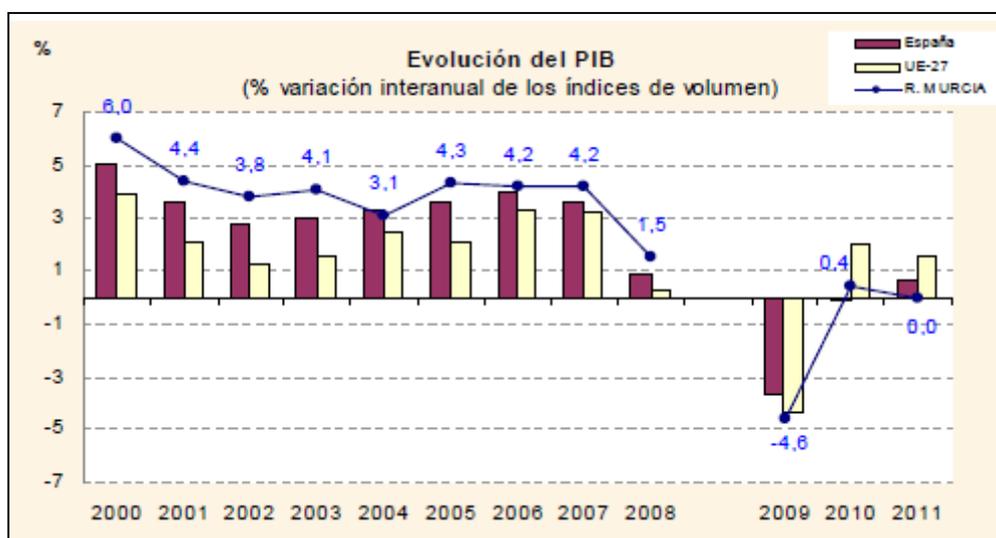


Figura 4. Evolución PIB. Fuente: Diagnóstico general de la situación económica.

A pesar de la época de crecimiento hasta 2008, esto no se ha visto reflejado en el PIB per cápita ya que el de la Región se situó en 2011 en 19.144€, un 17.7% por debajo de la media nacional, una diferencia similar a la de 2003. Esto se puede explicar por la gran afluencia de trabajadores extranjeros en la época de bonanza para los sectores con menor valor añadido.

La perspectiva a corto plazo sigue siendo pesimista, la alta deuda que tiene la Región en un contexto de crisis en el que el acceso a la financiación no es tan factible, dificulta la aplicación de políticas de crecimiento. Aun así, según lo plasmado en el “Plan estratégico de la Región de Murcia 2014-2020”, a pesar de la vulnerabilidad de la Región ante los cambios bruscos provocados por la crisis, la Administración llevará a cabo medidas que permitan una reestructuración del tejido empresarial de la Región, potenciando los sectores estratégicos como el turismo y promocionando la creación de empresas, reduciendo el impacto de esos posibles ciclos críticos que aun se puedan producir y reconduciendo el modelo empresarial para favorecer políticas de empleo que reduzcan la elevada tasa de desempleo de la Región que se situó en el 27.88% en 2012, dos puntos porcentuales por encima de la tasa de desempleo nacional.

ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO

La tendencia general de la sociedad española así como la de los países desarrollados es hacia una población más envejecida. A continuación, se realiza un análisis de la evolución de la sociedad española y la de la Región de Murcia.

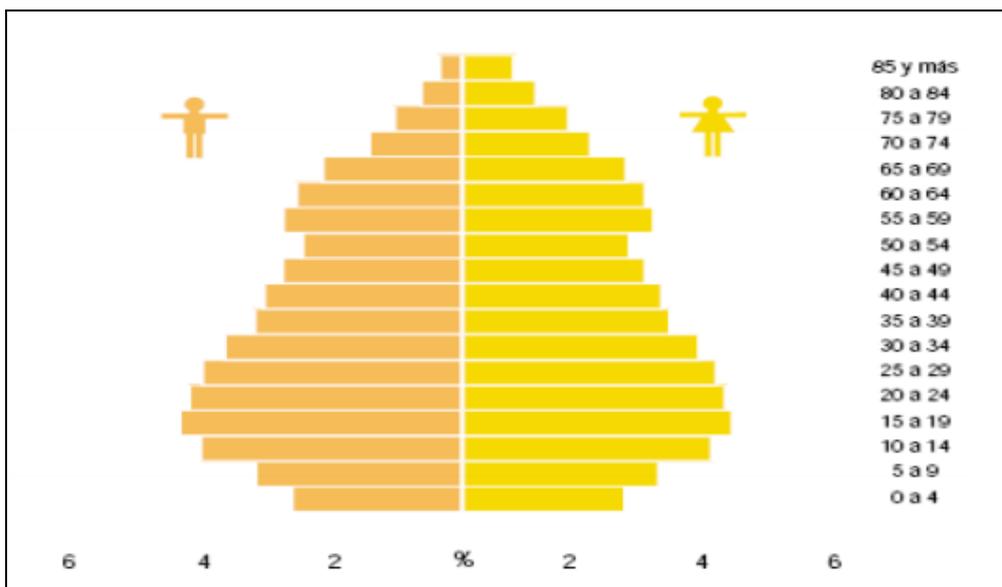


Figura 5. Pirámide de población española 1991. Fuente INE.

En este año se refleja en la base de la pirámide el crecimiento de la generación de nacimientos durante los años 70 conocido como *baby boom* junto con una disminución de esa tasa de nacimientos que hace que se estreche la base de la pirámide.

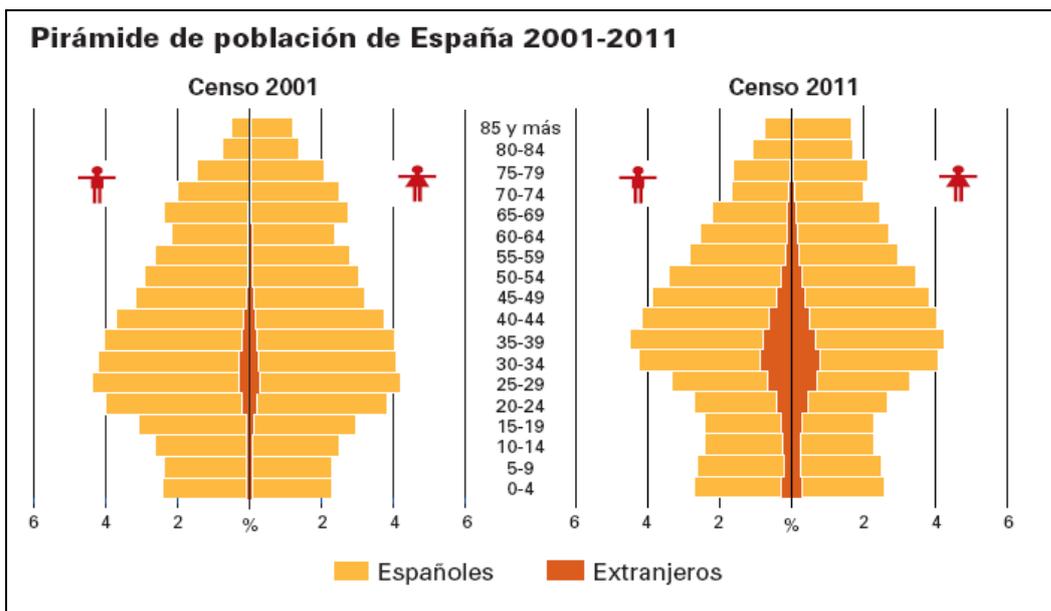


Figura 6. Evolución pirámide población España. Fuente: INE.

En 2001, la pirámide muestra una base más estrecha (menos nacimientos) y una parte superior más ancha (mayor esperanza de vida). En 2011 la pirámide sigue mostrando un aspecto de pera aunque hay que destacar que la aportación de los extranjeros hace que la base se ensanche un poco y observamos como la parte superior de la pirámide sigue creciendo, aumentando la esperanza de vida de la población.

La población española sigue creciendo, el último Censo establece la cifra de población de España, que alcanza los 46.815.916 habitantes a 1 de noviembre de 2011, con un

crecimiento de casi 6 millones de personas en una década. En términos relativos la población total crece un 14,6% respecto al Censo de 2001. Cabe destacar que la población extranjera en el periodo 2001-2011 se incrementó en casi 3.7 millones de personas.

La tendencia de la sociedad española es a tener una población cada vez más envejecida, más aun cuando la generación del *baby boom* comience a jubilarse., dando lugar a pirámides de población cada vez más regresivas.

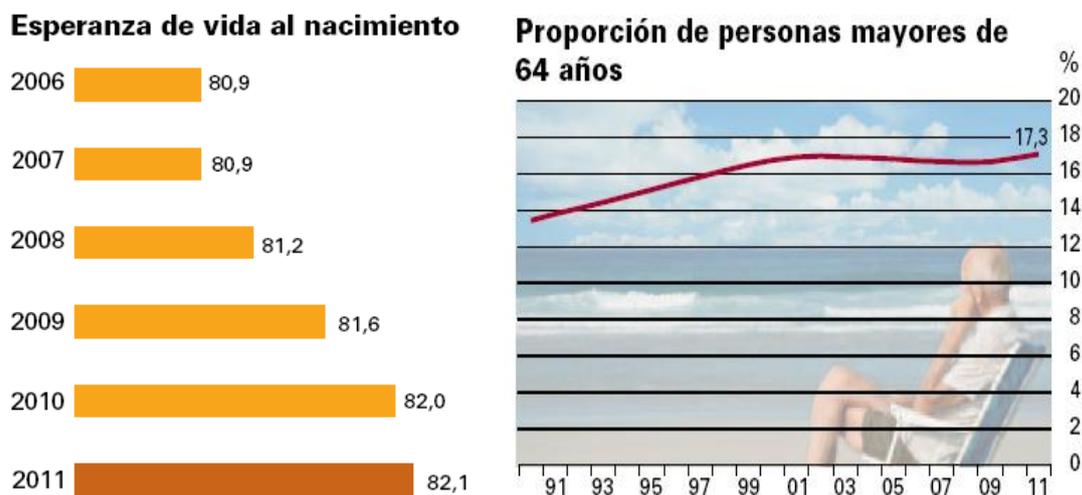


Figura 7. Esperanza de vida en España y evolución personas mayores. Fuente: INE.

Según los datos del INE, la esperanza de vida española en 2011 superó los 82 años, siendo de 79.2 años para hombres y 85 años para mujeres. Además, como se observa en la imagen el porcentaje de personas mayores de 64 años se eleva hasta el 17.3% en 2011.

En cuanto a la atención de las personas mayores o dependientes en España, la familia es el principal sustento pero desde la incorporación de la mujer al mercado laboral y con el aumento continuado de la esperanza de vida, cada vez les va resultando más complicado compaginar la vida laboral y la atención a sus mayores o dependientes. Cabe destacar que, según datos del IMSERSO, 2 de cada 3 personas mayores de 55 años desean envejecer en sus domicilios, atendidos por familiares o personas externas al núcleo familiar.

Desde las instituciones, a partir de la aplicación de la Ley de Dependencia, a través del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD), se está intentando favorecer que las personas mayores puedan residir en su domicilio y se prestan ayudas económicas a las familias para que sus mayores reciban la atención adecuada, como la Prestación Económica para Cuidados en el Entorno Familiar (PECEF), que es la prestación que más se otorga de todas las prestaciones que se asignan, favoreciendo que las familias puedan seguir contando con profesionales de asistencia a pesar de contar con menos recursos por la repercusión de la crisis económica.

Región de Murcia

El Padrón Municipal a 1 de enero de 2012, establece que la Región de Murcia cuenta con 1.472.837 habitantes, el 3,1% del total nacional.

En cuanto a la evolución de la población murciana, se observa que en el periodo de 2001 a 2010 presentó un crecimiento de población superior a la media nacional (2.3% de media

anual frente al 1.4% del conjunto español), pero desde la entrada en recesión en 2008 la tasa de crecimiento de población se ha ralentizado.

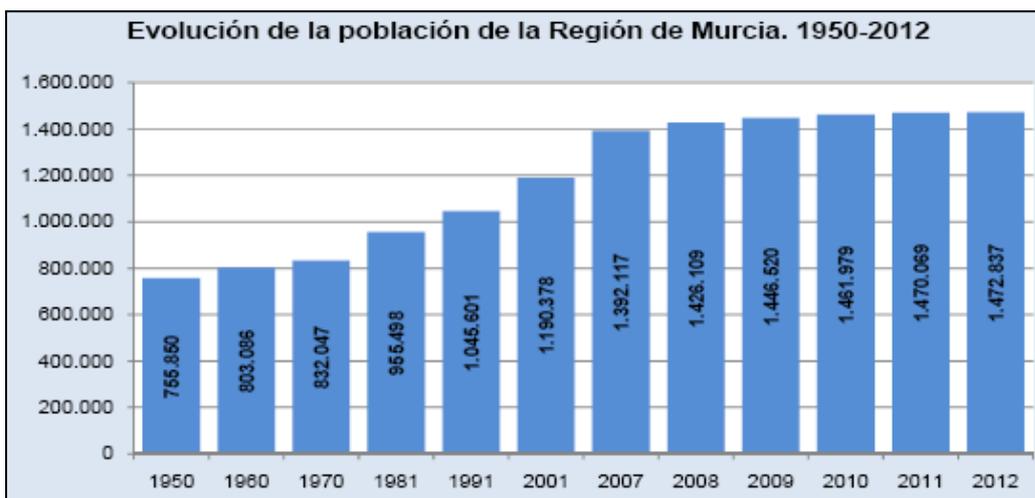


Figura 8. Evolución población RM. Fuente: Plan Estratégico de la RM.

Este crecimiento a parte de deberse al flujo natural de población, también se vio impulsado por la llegada de población extranjera a la Región hasta el estallido de la crisis económica.

Cabe destacar que la Región posee una tasa de mortalidad de las más reducidas de España (7.3 por 1000 habitantes en 2010, un punto por debajo de la nacional) y tasa de natalidad superior en dos puntos a la media nacional en 2010, también influido esta última por la población extranjera de la comunidad.

En cuanto al reparto por edades, la población murciana presenta un patrón de envejecimiento típico de sociedades maduras, ligeramente inferior al del conjunto de España, situándose la población mayor de 65 años en el 14.05% del total de la Región en 2012.

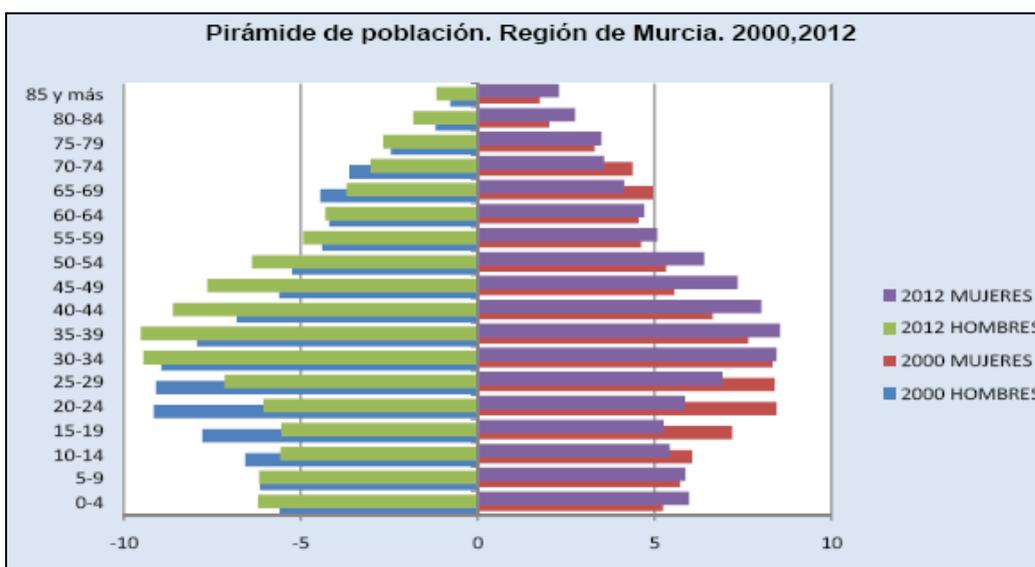


Figura 9. Pirámide población RM 2000-2012. Fuente: PERM, CREM.

En la imagen anterior se observa el envejecimiento de la población murciana en los últimos 12 años, desplazándose la curvatura central hacia arriba y aumentando la parte superior de la pirámide. Se observa también un retroceso extraordinario entre los 10 y 29 años que puede deberse al retroceso de la llegada de extranjeros en los últimos años.

Se trata por tanto de una pirámide poblacional regresiva, con la base más estrecha que la parte central (aunque menos acusada que la media nacional gracias al aporte de la natalidad de la población extranjera) y ese aumento del porcentaje de población de 65 años y más.

Según los datos del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia de la Región de Murcia, hasta el 1 de agosto de 2013 se concedieron 61.943 prestaciones para servicios atención de dependientes, estructurándose según el tipo de servicio como se muestra en la siguiente figura:

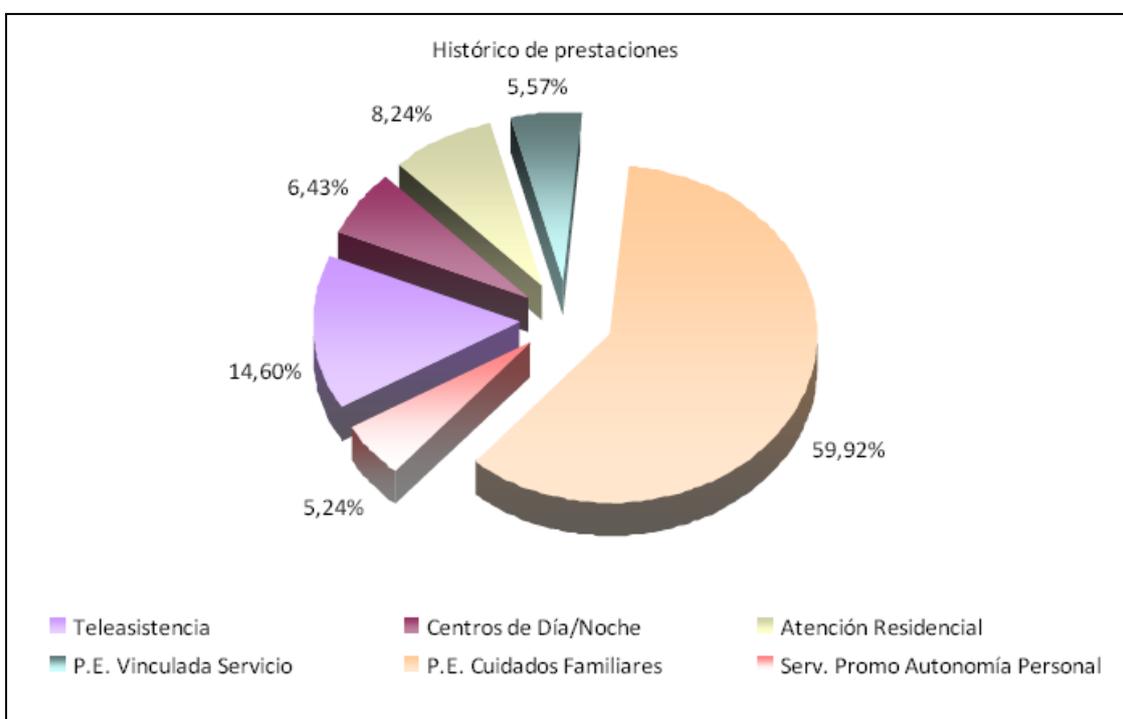


Figura 10. Estructura de las prestaciones 2013. Fuente: SAAD.

Se observa que la mayor parte son prestaciones económicas concedidas a los familiares para la atención de sus mayores o dependientes en sus domicilios, correspondiente a 37.119 prestaciones.

En este entorno demográfico es en el que se va a llevar a cabo la actividad de ASISCOMUR, en una población con tendencia a ser cada vez más envejecida y con mayor esperanza de vida y, por lo tanto, a necesitar mayores servicios para tener una mejor calidad de vida y cubrir sus necesidades.

Cartagena

Ya que la actividad de la empresa se centrará en la zona de Cartagena, se muestra a continuación el análisis de su población.

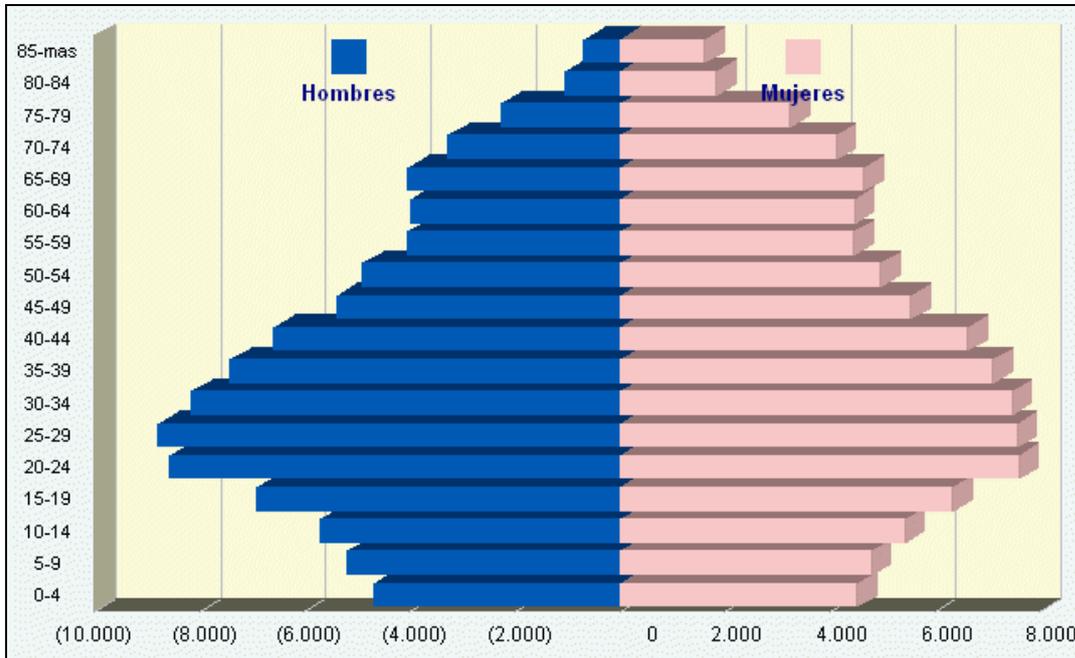


Figura 11. Pirámide de población municipio Cartagena 2001. Fuente: CREM.

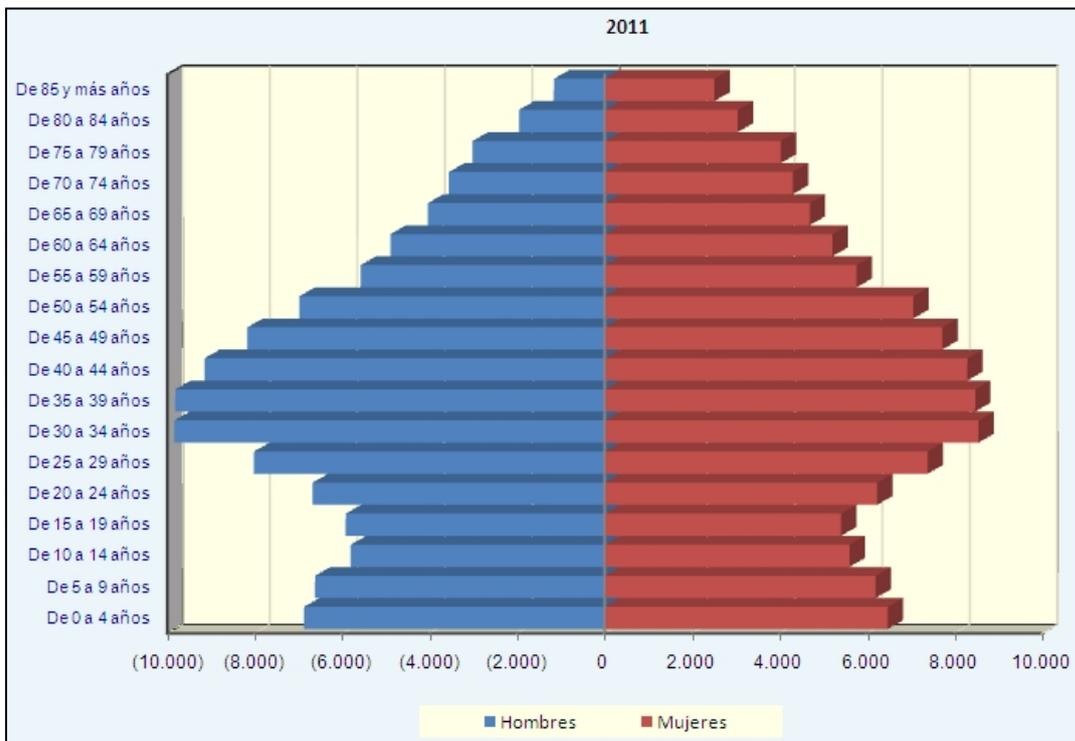


Figura 12. Pirámide de población Cartagena 2011. Fuente: CREM.

Como vemos en la pirámide, la evolución de su estructura es similar a la de la Región de Murcia, sin embargo presenta una parte superior más ancha a partir de los 65 años ya que se trata de uno de los municipios con mayor tasa de envejecimiento de la Región lo que hace que presente un mercado potencial para la actividad de ASISCOMUR en sus servicios orientados a la atención de personas mayores.

Esto se refleja en los indicadores de estructura demográfica:

Indicadores de estructura demográfica - Cartagena												
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ESTRUCTURA POR EDAD												
Menores de 20 años	24,4	23,7	23,3	23,1	22,8	22,5	22,3	22,5	22,5	22,7	22,8	22,7
Entre 20 y 64 años	61,1	61,8	62,0	62,4	62,6	63,3	63,5	63,0	63,1	62,8	62,5	62,2
De 65 y más años	14,5	14,5	14,6	14,6	14,6	14,2	14,3	14,5	14,4	14,6	14,6	15,0
ÍNDICE DE VEJEZ												
De 65 y más años/menores de 20 años	59,3	61,4	62,7	63,2	64,3	63,3	63,9	64,6	64,2	64,3	64,2	66,1
ÍNDICE DE DEPENDENCIA												
Juvenil												
< de 20 años/Población entre 20 y 64 años	39,9	38,3	37,6	37,0	36,4	35,5	35,1	35,6	35,6	36,1	36,5	36,5
Anciana												
>= de 65 años/Población entre 20 y 64 años	23,7	23,5	23,6	23,4	23,4	22,5	22,5	23,0	22,8	23,2	23,4	24,2
Total												
< de 20 años + >= de 65 años/ Población entre 20 y 64 años	63,6	61,9	61,2	60,3	59,8	58,0	57,6	58,7	58,4	59,3	59,9	60,7
MUJERES EN EDAD FÉRTIL												
Mujeres de 15 a 49 años/Total Mujeres	52,1	52,2	52,1	50,3	52,0	52,0	51,8	51,2	50,8	50,1	49,4	48,7
RAZÓN DE MASCULINIDAD												
Hombres/Mujeres	98,1	99,2	99,6	100,1	101,2	103,2	104,3	102,4	102,1	101,4	101,3	101,1

Figura 13. Indicadores estructura demográfica Cartagena. Fuente: CREM.

De la evolución de los indicadores desde 2000 a 2011 destaca el crecimiento del índice de vejez que pasa de 59.3 a 66.1 y el índice de dependencia anciana que aumenta en 0.5.

Según el último censo de 2011, el municipio de Cartagena es el segundo en mayor número de habitantes de la Región y cuenta con 215.757 habitantes. Los datos correspondientes a la estructura demográfica por edades correspondientes a 2001 y 2011 se muestran en la siguiente tabla:

Población (Censos oficiales) - Cartagena						
	2001			2011		
	TOTAL	Hombres	Mujeres	TOTAL	Hombres	Mujeres
TOTAL	184.686	91.547	93.139	215.757	108.806	106.951
Menores de 5 años	10.156	5.087	5.069	13.296	6.874	6.422
De 5 a 9 años	9.759	5.020	4.739	13.061	6.835	6.226
De 10 a 14 años	11.018	5.666	5.352	11.584	5.932	5.652
De 15 a 19 años	12.650	6.531	6.119	11.206	5.824	5.382
De 20 a 24 años	15.981	8.467	7.514	12.714	6.632	6.082
De 25 a 29 años	16.503	8.743	7.760	14.769	7.655	7.113
De 30 a 34 años	15.516	8.092	7.424	18.159	9.782	8.378
De 35 a 39 años	14.740	7.500	7.240	18.561	9.955	8.606
De 40 a 44 años	13.371	6.622	6.749	17.617	9.278	8.339
De 45 a 49 años	11.148	5.519	5.629	16.241	8.403	7.838
De 50 a 54 años	9.870	4.879	4.991	14.340	7.181	7.159
De 55 a 59 años	8.692	4.114	4.578	11.554	5.740	5.814
De 60 a 64 años	8.212	3.907	4.305	10.108	4.880	5.229
De 65 a 69 años	8.735	4.034	4.701	8.854	4.073	4.781
De 70 a 74 años	7.451	3.288	4.163	7.591	3.477	4.114
De 75 a 79 años	5.655	2.331	3.324	7.161	3.048	4.113
De 80 a 84 años	2.949	1.091	1.858	5.078	1.985	3.093
De 85 a 89 años	1.591	484	1.107	2.813	961	1.852
De 90 a 94 años	569	152	417	844	252	593
De 95 a 99 años	111	19	92	184	40	144
De 100 y más años	9	1	8	21	1	20

Figura 14. Evolución población por edades Cartagena. Fuente: CREM. Censo de población.

Se observa que el total de personas mayores (con edades a partir de los 65 años) se establece en 32.546 que en principio serían parte del público objetivo al que se dirigirían los servicios de atención para personas mayores aunque se detallará en el apartado de clientes potenciales.

Cabe destacar que la Región de Murcia es una de las comunidades autónomas que peor están aplicando la Ley de Dependencia con una nota de 3.3 sobre 10, por delante sólo de Baleares (2.5), Ceuta y Melilla (2.1), Canarias (2.1) y la Comunidad Valenciana (0.8) según los datos publicados por el Observatorio Estatal para la Dependencia. Por lo tanto, en un entorno de recortes y ante la insostenibilidad a corto y medio plazo del sistema sanitario y social de la Región con la tendencia demográfica de la población, como reconoce el Gobierno regional, que se ve desbordado en la aplicación de la asistencia social, se plantea la situación como una oportunidad de negocio para ASISCOMUR en un mercado en crecimiento que no se verá mermado en gran medida por la crisis económica ya que se trata de servicios imprescindibles y necesarios para los clientes potenciales.

5.2. Clientes potenciales.

ASISCOMUR presta servicios de carácter personal, domésticos y de limpieza a un gran abanico de clientes, pudiendo catalogar el público objetivo de sus servicios en cuatro grupos:

- Personas mayores y dependientes.
 - Unidades familiares que necesiten apoyo por cargas laborales.
 - Extranjeros residentes de habla inglesa.
 - Nuevos residentes.
- **Personas mayores y dependientes.**

El envejecimiento creciente de la población y el deseo de las personas mayores de continuar residiendo en sus lugares de domicilio, promoviendo su independencia, hace que sean clientes potenciales de todos los servicios de asistencia domiciliaria, acompañamiento y limpieza que ofrece ASISCOMUR y se describieron en apartados anteriores.

Fijación del público objetivo:

Como se ha comentado en el apartado anterior, el número de personas mayores residente en Cartagena asciende a 32.546. A estas personas restaremos 8.854 correspondientes al bloque de edades de 64 a 69 años por considerar que son autosuficientes en su mayoría y no van a requerir nuestros servicios, obteniendo 23.692 personas.

Según los datos de la SAAD, más de 7000 beneficiarios reciben ayudas para asistencia a la dependencia en Cartagena siendo más de 9000 las solicitudes. Las prestaciones son: teleasistencia, centros de día/noche, atención residencial, prestación económica vinculada a servicio, prestación económica vinculada a cuidados familiares y servicio de la promoción de la autonomía personal. Al igual que en total de la Región, en Cartagena la mayoría de prestaciones son las de tipo económico para cuidados familiares, alcanzando la cifra de 3.587 prestaciones, más de un 50% del número de prestaciones concedidas.

Sin embargo, no podemos centrar el público objetivo únicamente en las personas registradas como dependientes para las instituciones ya que ante el desbordamiento de la administración para cubrir todas las necesidades del sistema, sólo se da cobertura a los dependientes catalogados en grado II alto y grado III. Las características de los niveles se muestran en la siguiente tabla:

Grado	Definición	Nivel	Puntos IVD
G.III: Gran Dependencia	Necesidad de ayuda y apoyo indispensable continuo para realizar varias ABV varias veces al día por pérdida total de autonomía física, mental, intelectual o sensorial o necesidad de apoyo generalizado para la autonomía personal.	N2	90-100
		N1	75-89
G.II: Dependencia Severa	Necesidad de ayuda para realizar varias ABV dos o tres veces al día, pero no requiere apoyo permanente de un cuidador ni tiene necesidad de apoyo extenso para la autonomía personal.	N2	65-74
		N1	50-64
G.I: Dependencia Moderada	Necesidad de ayuda para realizar varias ABV al menos una vez al día o tiene necesidad de ayuda intermitente o limitado para la autonomía personal.	N2	40-49
		N1	25-39
Dependencia ligera o autonomía: sin grados.			-25

Figura 15. Catalogación grado dependencia. Fuente: IMSERSO.

Por ello, descartaremos incluir en el público objetivo a los dependientes de grado más elevado, ya que requieren cuidados mucho más específicos y en su mayoría obtienen la cobertura de la Comunidad Autónoma.

	Grado III	Grado II	Total
Nº Resoluciones	3.623	2.973	6.596

Tabla 5. Nº dependientes grado III y II en la RM. Fuente: IMSERSO.

Descontando los 6.596, nos queda una población potencial de **17.096** personas a las que poder ofrecer nuestros servicios de atención para personas mayores dependientes.

Como objetivo de empresa se propone llegar a dar servicio transcurridos 5 años a alrededor del 0.9% del público potencial, es decir, a **150 personas**.

- **Unidades familiares que necesiten apoyo para conciliar vida laboral y el hogar.**

Dado que el modelo de familia tradicional ha cambiado, en la mayoría de los hogares actuales son los dos cabeza de familia los que acceden al mercado laboral, rompiendo con el modelo tradicional en el que uno de los cónyuges se centraba en las labores del hogar.

Este nuevo modelo provoca que las familias dispongan de poco tiempo libre para realizar las tareas del hogar o tengan problemas de conciliación de la vida laboral con las necesidades y atenciones requeridas por la presencia de menores en la unidad familiar.

Por lo tanto, serán clientes potenciales de ASISCOMUR aquellas unidades familiares que estén ocupados laboralmente y en especial los que tengan cargas familiares.

Desde 2001 el incremento de hogares en España ha sido muy importante, siendo su distribución como se muestra en el siguiente gráfico:

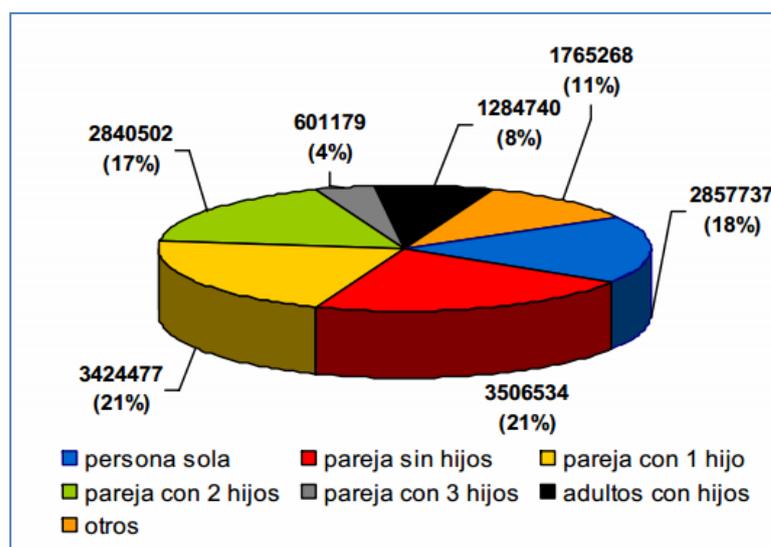


Figura 16. Distribución hogares 2010. Fuente: Instituto de Política Familiar.

Los grupos que destacan en España son las parejas sin hijos y las parejas con un hijo.

Extrapolando estas características a Cartagena, teniendo en cuenta la estructura de población, ASISCOMUR fijará su objetivo de clientes a los que ofrecer los servicios del hogar en **80 hogares**.

Cabe destacar que la presencia de la Universidad Politécnica de Cartagena atrae cada año a un gran número de estudiantes en busca de residencia para compartir, lo que provoca que haya un gran movimiento de inquilinos entre los pisos que se encuentran en alquiler, requiriendo los arrendadores de un servicio de limpieza en los periodos de cambio de residencia de los universitarios a final y comienzo de cada curso académico.

- **Extranjeros residentes de habla inglesa.**

Otro grupo potencial de clientes que supondrá el aprovechamiento de una oportunidad de negocio para la empresa es el colectivo de extranjeros de habla inglesa residentes en el municipio de Cartagena, principalmente del Reino Unido. En 2011 esta población constaba de 3.536 habitantes.

La mayoría se concentran en las zonas del Mar menor y La Manga. Gran parte de esa población no domina el español, presentando problemas de comunicación a la hora de realizar trámites administrativos o sanitarios.

Se fijan los clientes potenciales de servicio en un 2.8% de la población, lo que corresponde a **100 personas**.

- **Nuevos residentes del municipio.**

La llegada a una nueva ciudad puede suponer en un primer momento vivir situaciones en las que se necesite el apoyo de otras personas en situaciones cotidianas. Por ello, ASISCOMUR ofrece servicios para la orientación en el momento de llegada y realización de trámites. Además, esta población también es susceptible de necesitar servicios de atención a menores y cuidados del hogar.

En 2010 llegaron a Cartagena cerca de 5.000 habitantes nuevos de otras comunidades autónomas españolas y 2.721 del extranjero según los datos del INE.

Se pretenderá cubrir las necesidades orientación de un 2% de esta población, teniendo en cuenta que para los cuidados de atención a menores, esta población ya está incluida en el apartado anterior. Por lo tanto, para los servicios de orientación se estima un público objetivo de **100 personas anuales**.

También serán clientes potenciales de ASICOMUR las comunidades de vecinos en **edificios, oficinas y empresas** que requieran servicios de limpieza. Teniendo en cuenta la demanda de viviendas en alquiler por parte de la comunidad universitaria que va a residir en Cartagena durante el curso, los propietarios de pisos en alquiler son otro gran foco de clientes potenciales para los servicios de limpieza para los periodos de transición de inquilinos (cuando un inquilino abandona el piso o cuando va a llegar un nuevo inquilino).

5.3. Análisis de la competencia.

Antes de analizar la competencia, para poder comparar nuestras ventajas es necesario realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de ASISCOMUR.

Análisis DAFO.

Debilidades.

- *Carencia de infraestructura visible:* No disponer de una sede social puede provocar cierta desconfianza en el cliente potencial.
- *Costes de personal elevados:* En función del régimen de contratación que se lleve a cabo los costes de personal pueden resultar elevados si se pretende absorber la totalidad de la demanda que se puede producir en determinados momentos tales como vacaciones o fines de semana.
- *Carencia de servicios específicos propios para la tercera edad:* En un primer momento se atenderán los servicios de asistencia domiciliaria pero no se dispondrán de recursos propios para servicios más específicos como teleasistencia.

Amenazas.

- *Fuerte ocupación de este sector por inmigrantes sin papeles:* en los últimos años se ha ido incrementado el número de inmigrantes que se dedican a estos servicios de asistencia, sobre todo los intensivos, ya que al no tener que hacer frente a impuestos ni seguridad social llevan a cabo una competencia desleal con precios muy competitivos. Sin embargo, desde que entró la nueva reglamentación para la regularización de los trabajadores de los hogares se van demandando más profesionales con situación regularizada.
- *Desconfianza sobre el personal extraño para el cuidado de sus mayores o menores:* Es normal necesitar un respaldo de confianza para dejar a tus seres queridos en manos de un extraño, es imprescindible generar una marca de confianza para la captación de clientes.
- *Estacionalidad:* Parte de la demanda de este tipo de servicios puede tener ciertos componentes de estacionalidad que hará que se tengan picos de demanda (periodos vacacionales, fines de semana y festivos) y periodos valle siendo necesario de disponer de una buena bolsa de empleo para atender esa demanda en momentos puntuales.
- *Mercado en crecimiento:* un mercado en crecimiento atrae a nuevas empresas, como es nuestro caso, por lo que puede que la competencia se vea incrementada en los próximos años aunque en la actualidad no hay un gran número en Cartagena.

Fortalezas.

- *Costes de infraestructura:* se trata de una empresa de pequeño tamaño que irá creciendo moderadamente por lo que los costes estructurales no van a ser importantes.
- *Inversión inicial reducida:* La inversión inicial va a ser reducida ya que no requiere de grandes gastos estructurales ni de puesta en marcha.
- *Alta flexibilidad:* Al ser una empresa pequeña, con estructura reducida, puede adaptarse rápidamente a nuevas mejoras o adaptaciones que deban realizarse para satisfacer al cliente.
- *Variedad de servicios y público objetivo:* mientras que la mayoría de los competidores se centran en el sector de la tercera edad, ASISCOMUR ofrece sus servicios a todos los núcleos familiares, aumentando la promoción de la calidad de sus servicios y cubriendo posibles momentos de baja demanda de un sector de clientes potenciales con otro a los que se ofrecen los servicios.
- *Servicios accesibles para todas las familias:* los precios por hora hacen que se puedan permitir los servicios esporádicos unidades familiares de cualquier economía y para servicios más prolongados está orientado a rentas medias y altas.

Oportunidades.

- *Aumento en el uso de las nuevas tecnologías e Internet:* En los últimos años se ha incrementado el uso de Internet y las redes sociales diariamente en los hogares. Además, estos medios ya se utilizan como fuente de información y comunicación en la solicitud y consulta de servicios, estando en desventaja aquellas empresas que no dispongan de página web ya que ésta permite tener a un click a todo un abanico de clientes potenciales y es el medio que más se está usando para la búsqueda de empresas que satisfagan sus necesidades.
- *Necesidad creciente de servicios a la tercera edad y menores:* Ante el envejecimiento de la población, cada vez aumenta más la necesidad de diferentes servicios para la tercera edad por parte de terceros. El cambio en el modelo de familia hace que éstas dispongan de menos tiempo para poder hacerse cargo de sus mayores o menores lo que les hace requerir servicios de terceros para cubrir esas necesidades.
- *Saturación del sistema sanitario:* el modelo sanitario se ve saturado e inviable para sostener la atención a la población ante el envejecimiento de la misma. Esto lleva a una situación en que las instituciones no pueden cubrir todos los servicios que requieren las familias, siendo las empresas privadas las que se ofrecen a esos clientes potenciales que las administraciones no pueden cubrir.
- *Tiempo de ocio:* Las familias actuales dedican parte de su tiempo libre a actividades de ocio como las realizadas en los gimnasios y también a salidas a actos festivos y culturales. En Cartagena se realizan gran cantidad de actos festivos: Cartagineses y Romanos, Carnaval, Noche de los museos, etc. La asistencia a estas actividades puede requerir los servicios de nuestra empresa para cubrir esas horas.

- *Planificación rápida para el uso del servicio:* la mayoría de las empresas competidoras se centran en los servicios a la tercera edad ofreciendo soluciones integrales que requieren de un periodo de planificación elevado. Sin embargo, la mayoría de los servicios de ASISCOMUR dado que se descarta entre el público objetivo a dependientes graves, la planificación de atención a sus necesidades requiere de un tiempo menor.
- *Mercado de clientes del Reino Unido:* la existencia de un nicho de mercado para la población extranjera procedente del Reino Unido que hasta el momento no está siendo cubierta es una gran oportunidad para el acceso fácil a los clientes potenciales por parte de la empresa.

Competidores:

En cuanto a los competidores del servicio de asistencia domiciliaria, a pesar de ser un sector en crecimiento, no se encuentra un gran número de empresas que satisfagan los servicios en la zona de Cartagena. La empresa líder de la Región de Murcia en prestación de servicios a la tercera edad es Asistencia a Domicilio de Murcia, SAL que en 2011 facturaron 620.000 horas de servicio. La mayoría de empresas del sector tienen su sede en Murcia, salvo Asistencia a Domicilio de Murcia que tiene también sede en Cartagena.

No se encuentran un gran número de competidores en Cartagena para ser un sector tan atractivo, fijándonos en 4 empresas principales, la comentada Asistencia a Domicilio de Murcia y tres franquicias de empresas del sector: Edades, Grupo Eulen y Alares. El resto de competidores que ofrecen servicios de asistencia domiciliaria son trabajadores por cuenta propia que también serán posibles contratados temporales o subcontratados de ASISCOMUR.

Pasamos a analizar las características de sus servicios:

- **Asistencia a Domicilio de Murcia.**

Como hemos comentado se trata de la empresa líder del sector, posee una gran cuota de mercado en la Región, cuenta con 480 trabajadores. Ofrece servicios de asistencia a domicilio, teleasistencia, limpieza (hogares y profesional) y formación de profesionales con soluciones para empresas. También tiene convenios con la Administración para prestar servicios sociales.

- **Grupo Eulen.**

Se trata de una franquicia de este grupo. Sus servicios se centran exclusivamente en la asistencia a domicilio de personas mayores.

- **Grupo Alares.**

Franquicia del grupo Alares centrada en la asistencia a domicilio a personas mayores.

- **Edades.**

Se trata de otra franquicia pero en este caso ofrece servicios más parecidos a los de ASISCOMUR: asistencia domiciliaria, atención a menores y limpieza. Por las características de sus servicios, será nuestro principal competidor.

Además, serán competidores de ASISCOMUR las empresas que se dedican exclusivamente a tareas de limpieza. La ventaja sobre éstas radica en que al ofrecer una gran variedad de soluciones a la familia se le permite cubrir sus necesidades contactando con una única empresa sin necesidad de hacer varias contrataciones. Para los servicios exclusivos de limpieza, ofreceremos precios competitivos y nos valdremos de nuestra mayor difusión para llegar a los clientes.

En cuanto a los precios, ya que los servicios que se ofrecen son soluciones adaptadas a las condiciones del cliente, los precios se fijan por horas, estando comprendidos en general entre 10 y 14 € por hora para cada servicio.

Cabe destacar que en este sector el factor clave para poder satisfacer al cliente son sus trabajadores y en este sentido las empresas del sector, a pesar de que cuenten con en parte con profesionales, no les ofrecen las condiciones laborales suficientes para que desarrollen su actividad con completa satisfacción.

Muestra de ello es la noticia publicada el pasado julio en el periódico La Verdad en la que se informaba de la manifestación protesta de las trabajadoras de la principal empresa murciana Asistencia a domicilio de Murcia, mostrando su descontento con las condiciones laborales de su empresa y denunciando en general las condiciones del sector.

Por ello, ASISCOMUR garantizará la distinción de sus trabajadores, manteniendo su satisfacción y garantizando así servicios de calidad.

por otro lado, no se ha encontrado ninguna empresa que ofrezca los servicios de apoyo a nuevos residentes ni a los extranjeros de habla inglesa, lo que supone una gran oportunidad de negocio para ASISCOMUR.

5.4. Barreras de entrada.

Como nueva empresa, ASISCOMUR puede encontrarse con una serie de barreras para acceder al mercado:

- **Economía sumergida:** la presencia de trabajadores contratados de manera irregular en el sector sigue estando presente aunque la tendencia es descendente, sobre todo desde la aplicación de la Ley para la regularización de personal doméstico. En principio no será un problema grave ya que estos trabajadores no pueden ofrecer la garantía de calidad y variedad de servicios que presta ASISCOMUR, así como la confianza, uno de los grandes requisitos de los clientes y que es más fácil conseguir si tienes el respaldo de una empresa.

- **Confianza en el personal externo:** la base de los servicios domiciliarios es la confianza que deposita el cliente en el personal que realiza el trabajo. Para una nueva empresa en los primeros instantes es difícil que posea una gran confianza, sin embargo los clientes no basarán su elección en una marca sino en la calidad que observen en los servicios prestados. Para evitar esta barrera, ASISCOMUR creará en primer lugar una página web e imagen que inspire confianza y garantizará la máxima calidad en sus servicios con un personal adecuado a cada cliente y profesional. Además, dado que los servicios de ASISCOMUR se ofrecen a toda la unidad familiar, va a ser más rápida la propagación "boca a boca" de la calidad de sus servicios, generando una base de confianza sobre nuestra empresa.

- **Acceso a los servicios de la Administración:** para poder registrarse como entidad colaboradora con la Administración para la prestación de servicios sociales en la Región de Murcia es necesario haber estado realizando la actividad al menos durante 5 años. Esto impide que en un primer momento se pueda acceder a firmar estos convenios. Sin embargo, se ofrecerán los servicios y se buscará la colaboración con centros de día, residencias y aseguradoras para salvar la barrera de entrada de confianza del cliente. Transcurridos cinco años la empresa habrá crecido lo suficiente para poder solicitar la colaboración con la Administración.

6. Plan de marketing.

6.1. Estrategia de precios

La naturaleza de los servicios ofertados por ASISCOMUR para asistencia domiciliaria y limpieza, hace que se tarificationen por horas de servicio. Los precios establecidos por las empresas competidoras oscilan entre los 10 y 15 € por hora de servicio.

Ya que ASISCOMUR será una nueva empresa que inicie su actividad, situará sus precios en 10 € por hora más IVA (para estos servicios se fija en un 10%), ofreciendo un precio competitivo garantizando la calidad de sus servicios. Este precio se fija teniendo en cuenta los costes estructurales y variables de la empresa que se detallan en apartados posteriores. ASISCOMUR podrá ofrecer este precio gracias a un mayor ajuste del margen de beneficio que sus competidores así como una gestión eficaz de sus procesos internos gracias a soportes informáticos que permitan reducir costes.

El precio de los servicios ofertados a extranjeros se fijará en 35€ por servicio más IVA ya que no hay competencia en este mercado. Por último, el precio del servicio de introducción para nuevos residentes será de 10€ más IVA.

A partir del estudio de mercado, las horas de servicio y servicios demandados se fijarán en las siguientes cantidades:

- Servicios de atención domiciliaria a ancianos y dependientes.

El público objetivo fijado en el estudio de mercado para este grupo se sitúa en 150 personas, cifra que se alcanzará en el quinto año. Estos servicios se prestarán con periodicidad en su mayoría.

De estas 150 personas, se considerará que un 20% requerirán 1 hora semanal, un 40% requerirán 3 horas semanales y el 40% restante requerirán 6 horas semanales.

Las cifras de clientes para los cinco primeros años se establecen en un 20% de los 150 finales para el primer año, un 30% para el segundo, un 50% para el tercero, un 70% para el cuarto y un 100% para el quinto año.

Con estos datos, las necesidades horarias de estos servicios serán de:

Año	1	2	3	4	5
Nº Clientes	30	45	75	105	150
Horas requeridas	5472	8208	13680	19152	27360

Tabla 6. Necesidades de servicio asistencia domiciliaria.

- Servicios a hogares.

El público objetivo se sitúa en 80 hogares en el quinto año. Se establece que el 30% de los hogares requerirá 3 horas de servicio semanales, el 20% requerirá 6 horas semanales y un 50% pedirá servicios puntuales que se fijan en 10 horas al año.

Teniendo en cuenta el reparto en porcentajes anuales descrito en el apartado anterior, las necesidades horarias de este grupo de clientes serán:

Año	1	2	3	4	5
Nº Hogares	16	32	40	56	80
Horas requeridas	1692,8	3385,6	4232	5924,8	8464

Tabla 7. Necesidades servicio hogares.

Las horas totales requeridas serán:

Año	1	2	3	4	5
Horas personas	5472	8208	13680	19152	27360
Horas hogares	1692,8	3385,6	4232	5924,8	8464
Total (h)	7164,8	11593,6	17912	25076,8	35824

Tabla 8. Necesidades horas totales.

- Servicios a extranjeros y a nuevos residentes.

Los servicios a extranjeros y nuevos residentes tienen una tarificación por servicio y no por horas. A partir de los datos del estudio de mercado, el número de personas a las que se le prestará servicio será de 100 extranjeros y 100 nuevos residentes, alcanzando esta cifra en el quinto año.

Los nuevos residentes ya que su servicio es de orientación lo solicitarán 1 vez mientras que para los extranjeros se fijan tres servicios anuales por persona. De esta forma, con el reparto anual seguido en los apartados anteriores, el número de servicios a lo largo de los 5 años será:

Año	1	2	3	4	5
NºExtranjeros	20	30	50	70	100
NºServicios extranjeros	60	90	150	210	300
NºNuevos	20	30	50	70	100
NºServicios nuevos	20	30	50	70	100

Tabla 9. Necesidades de servicio extranjeros y nuevos residentes.

Teniendo en cuenta las horas previstas y los precios establecidos, se obtendrán unos ingresos de:

Año	1	2	3	4	5
Horas (€)	71648	115936	179120	250768	358240
Extranjeros(€)	2100	3150	5250	7350	10500
Nuevos(€)	200	300	500	700	1000
Total(€)	73248	118336	183120	256368	366240

Tabla 10. Ingresos previstos por servicios prestados.

Teniendo en cuenta los costes de personal, establecimiento y equipamiento que se detallan en otros apartados de este documento, el margen de beneficio será:

Año	1	2	3	4	5
Ingresos (€)	73948	119386	184870	258818	369740
Coste Establecimiento (€)	1020	1020	3000	3000	3000
Coste Personal (€)	65341,36	107747,277	153758,115	221328,737	298895,59
Coste Equipamiento (€)	480	480	1450	1000	1000
Beneficio (€)	7106,64	10138,723	26661,885	33489,263	66844,41

Tabla 11. Estimación del margen de beneficio.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los principales costes, la empresa tendrá beneficios que se irán incrementando cada año.

6.2. Política de ventas.

En los primeros años, será el gerente quien se encargue de la captación de clientes mediante convenios y contratos con entidades de interés. El auxiliar administrativo también se encargará de la promoción de la empresa a través de las redes sociales y página web por lo que ambos serán los que realicen las tareas comerciales. Para una línea

futura en la que la empresa requiera una estructura más compleja, se creará un departamento comercial con un responsable que se encargará de las ventas.

Para los servicios contratados por horas se hará una tarificación de precios por hora en función de si son horas diurnas o nocturnas, laborales o festivas y en función del número de horas contratadas, estando los precios en la misma línea que los establecidos en el resto de empresas del sector.

En la siguiente tabla se muestran los precios por hora (sin IVA) en función del número de horas contratadas, festividad y si son horas diurnas. Los clientes que contraten un servicio continuo a lo largo del año, se verán beneficiados con las siguientes tarifas:

LABORABLES	
1 h/ semana	10 €/h
3 h/ semana	9,5 €/h
6 h/ semana	9 €/h
Más de 6 h/ semana	8,5 €/h
FESTIVOS	
1 h/ semana	12 €/h
3 h/ semana	11,5 €/h
6 h/ semana	11 €/h
Más de 6 h/ semana	10,5 €/h
NOCTURNAS	
1 h/ semana	11 €/h
3 h/ semana	10,5 €/h
6 h/ semana	10 €/h
Más de 6 h/ semana	9,5 €/h

Tabla 12. Precios por horas contratadas.

6.3. Promoción y publicidad.

Ya que se trata de servicios que se realizarán en los hogares, se llevará a cabo una promoción mediante **buzoneo** en diferentes zonas. Se colocarán **carteles informativos** en lugares claves para la captación de clientes como residencias de ancianos, centros de día, hospitales, centros de atención primaria, oficinas de turismo e instituciones informativas a las que se dirijan ciudadanos que puedan requerir nuestros servicios. Además, también se intentará colocar carteles en lugares concurridos como gimnasios, polideportivos, la universidad, etc.

En los carteles y folletos informativos se incluirán los servicios ofertados y las formas de contacto: página web, correo electrónico y teléfono de la oficina. Además, se indicará la presencia en las principales redes sociales y se incluirá en los folletos y carteles un *código QR* para que los interesados puedan acceder a la página web desde sus móviles.

Dado que el primer año habrá que realizar una promoción más intensiva, se considerarán unos gastos publicitarios de 500€. Para los siguientes años se establecerá un gasto de 300€ anuales.

En la actualidad para que una empresa se promocioe y pueda llegar a una mayor cantidad de clientes, es imprescindible que tenga presencia en internet. Los posibles clientes o interesados buscan en internet las páginas web de las empresas que puedan satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, se creará una **página web** para ASISCOMUR en la que se incluirá una breve reseña de la actividad de la empresa y su visión, los servicios ofertados en detalle con sus precios y condiciones de contratación, un apartado de contacto donde se indicará dirección, email y teléfono, la posibilidad de contratar el servicio online y un apartado para sugerencias y atención al cliente.

Se crearán perfiles de la empresa en las principales **redes sociales** ya que se han convertido en un portal inmenso de promoción que permite ahorrar grandes cantidades a invertir en promoción. Los enlaces a los perfiles de las redes sociales se incluirán en la página web.

Una vez que la estructura de la empresa sea mayor, podrán incorporarse anuncios en la prensa y radio locales.

6.4. Canales de distribución.

El cliente contratará los servicios directamente a ASISCOMUR por medio de las siguientes vías:

- Contacto telefónico.

El cliente podrá contratar los servicios llamando al teléfono de la oficina donde se gestionará su solicitud, se le enviará al cliente una copia del contrato solicitado, pudiendo ponerse en contacto con la empresa por si hubiera que hacer alguna modificación.

- Contacto presencial en la oficina.

Se atenderá al cliente en la oficina de la empresa, donde se realizará el contrato de los servicios requeridos.

- Contacto a través de la página web.

El cliente tendrá la posibilidad de realizar el contrato de los servicios y su pago a través de la página web, sin necesidad de personarse en la oficina ni desplazarse para realizar el pago.

Todos estos servicios los tramitará directamente ASISCOMUR, sin necesidad de intermediarios, lo que no incrementará los costes de contratación y cobro del servicio.

El cliente tendrá a su disposición realizar el pago del servicio con tarjeta, mediante transferencia bancaria o en efectivo en la oficina de ASISCOMUR.

6.5. Servicio post-venta y garantía.

Como ya se ha comentado, la calidad del servicio prestado es uno de los puntos fuertes de ASISCOMUR. Por ello, para garantizar la satisfacción de sus clientes dispondrán de los siguientes medios:

- Sugerencias y reclamaciones.

Tendrán a su disposición un teléfono de contacto y un correo electrónico al que dirigir sus reclamaciones y sugerencias que serán atendidas en un plazo máximo de 48 horas.

- Sustitución de personal.

En los casos en que el personal asignado no sea del agrado del cliente, éste dispondrá de un plazo de 7 días para decidir si el personal asignado se adapta a sus necesidades y realiza correctamente sus servicios. Si, a pesar del exigente estudio que se realiza para la asignación de personal a un determinado cliente éste no está satisfecho con su rendimiento, ASISCOMUR reemplazará al trabajador implicado por otro que se ajuste al perfil sin incurrir en coste alguno para el cliente.

7. Organización y personal.

El capital humano es el eslabón más importante para ASISCOMUR y su principal garantía para la fidelización de clientes, siendo la confianza de éstos la base de la contratación del servicio. Una selección correcta de los trabajadores será vital para el funcionamiento de la empresa.

Los servicios que se ofrecen requieren de un trato cercano del personal con los clientes, siendo necesario que el personal de la empresa se encuentre motivado con su trabajo. Ya que el trato con personas no va a seguir un procedimiento estándar sino que cada caso será diferente, se le proporcionarán a los trabajadores cursos formativos de concienciación y actuación con personas de la tercera edad y cursos de reciclaje para garantizar que tengan la formación adecuada para llevar a cabo sus labores.

Ya que las necesidades de algunos de los clientes no van a ser constantes en el tiempo y teniendo en cuenta la estacionalidad que puede producirse en periodos vacacionales o festivos, se va a requerir de gran cantidad de trabajadores eventuales. Para garantizar que estos trabajadores cumplan con los requisitos de calidad y profesionalidad en su trabajo sin tener que recurrir a procesos de selección que requieran gran cantidad de tiempo, a fin de poder satisfacer las necesidades del cliente en el menor tiempo posible se creará una **bolsa de trabajo**. Los profesionales que deseen formar parte de la empresa podrán inscribirse en la bolsa y ASISCOMUR seleccionará a aquellos que sean adecuados para los servicios requeridos, disponiendo en todo momento de una red de personas a las que solicitar servicios en el menor tiempo posible.

Para los primeros años la estructura organizativa de la empresa será simple, contando con un nivel jerárquico:

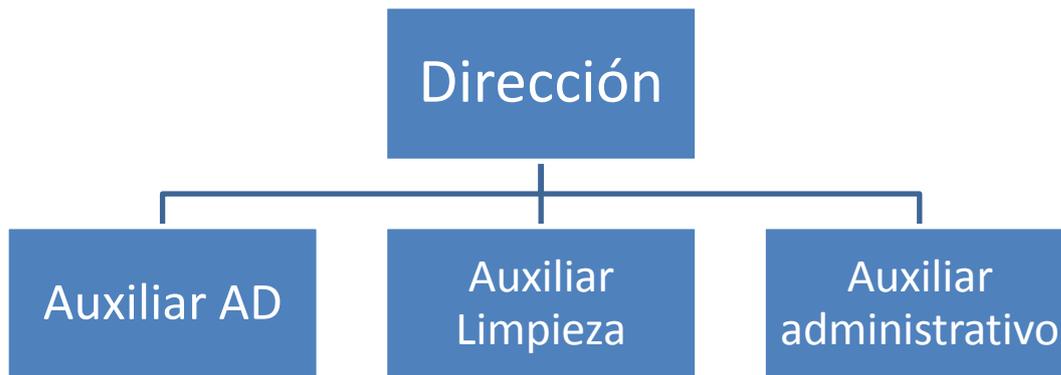


Figura 17. Esquema organizativo inicial.

En este primer periodo, la dirección (correspondiente al socio fundador) se encargará de la puesta en marcha, gestión administrativa y funcionamiento de la empresa. Además, será el encargado de realizar los convenios con entidades locales (residencias geriátricas, centros de día, mutuas aseguradoras, etc) para salvar la barrera de entrada de la confianza de los clientes y acceder con mayor facilidad al mercado.

Las secciones de ayuda a domicilio y limpieza en el primer año contarán con una persona en cada sección, con contrato indefinido. En estas secciones el personal irá aumentando en función del incremento de facturación que se vaya registrando.

El auxiliar administrativo se encargará de las labores administrativas y tareas de seguimiento, control y planificación de los servicios prestados, garantizando que sean de calidad y que los clientes reciban una atención adecuada a sus necesidades y queden satisfechos.

Una vez que la empresa haya crecido lo suficiente y tenga una estabilidad que le permita abrir nuevas líneas de negocio, pasará a una estructura más compleja:



Figura 18. Esquema organizativo segunda fase.

Cuando el volumen de trabajo requiera de una estructura más compleja, se adoptará el esquema organizativo de la figura anterior. Esta estructura permitirá una mejor gestión y asumirá de una manera más eficiente la apertura de posibles líneas de negocio como pueden ser los servicios de teleasistencia.

Se divide la empresa en tres secciones claramente marcadas: administración, operaciones y comercial. Cada área tiene un responsable de su gestión. En este caso, las tareas de Dirección se limitarán a la gestión de la empresa, el departamento de administración se encargará de los trámites administrativos, el departamento operativo asumirá las labores de coordinación y gestión del personal de campo y el departamento comercial realizará las labores de marketing, captación y gestión de clientes.

7.1. Descripción de los puestos de trabajo.

Para los primeros años los puestos de trabajo requeridos serán: gerente, auxiliar administrativo, auxiliar de asistencia a domicilio y auxiliar de limpieza.

A continuación se muestra la descripción de puestos de trabajo, teniendo en cuenta que con un futuro cambio de estructura el puesto de gerente se mantendrá como tal, el de auxiliar administrativo se ampliará a un responsable administrativo y auxiliares, los puestos de auxiliar de limpieza y auxiliar de asistencia a domicilio se considerarán trabajadores de campo que estarán coordinados y supervisados por el responsable operativo y el departamento comercial asumirá las tareas de gestión y captación de clientes.

- **Gerente/ Responsable comercial.**

Misión: Desarrollo de tareas estratégicas, gestión, control y supervisión del buen funcionamiento, gestión de inversiones y posibles financiaciones.

Funciones:

- Inicio de la actividad.
 - o Puesta en marcha del negocio.
 - o Establecimiento de relaciones comerciales con entidades colaboradoras.
 - o Contacto con las empresas de publicidad
- Actividad regular.
 - o Colaboración en la selección de personal de los diferentes departamentos.
 - o Supervisión de operaciones financieras de la empresa.
 - o Gestión de la posible expansión de la empresa en otras localidades.
 - o Realización de los servicios puntuales para extranjeros en primera fase.

Perfil: Estudios de Ingeniería preferiblemente con estudios adicionales en administración de empresas, o Ingeniería en Organización Industrial.

Selección: No será necesaria selección de personal, pues el Gerente es el socio fundador de la empresa.

Tipo de contrato: El primer año será un contrato fijo, a media jornada, con 20 horas semanales. A partir del segundo año, el contrato será fijo, a jornada completa (40 horas semanales), con 30 días de vacaciones al año más tres días de asuntos propios.

Remuneración: La remuneración del gerente para el primer año será 7.000€ anuales brutos que se repartirán en 14 pagas al año. Para el segundo año la remuneración será de 12.250€ anuales brutos. Se contemplarán incentivos variables en función del cumplimiento de objetivos anuales que se fijarán al comienzo de cada año.

- *Auxiliar administrativo/Administrativos comerciales.*

Misión: Trabajos comerciales y administrativos en la oficina.

Funciones:

- o Optimización de las agendas del personal de campo.
- o Recepción de llamadas y entradas de solicitud de servicio vía web.
- o Gestión del cobro de los servicios, confirmación de recepción de los ingresos de los clientes.
- o Telemarketing
- o Tratamiento de bases de datos.

Perfil: Estudios de administración, con conocimientos específicos de impuestos. Conocimientos de los diferentes tipos de contratos laborales, y conocimientos básicos de derecho orientados a la actividad empresarial. Dominio de paquete office y bases de datos.

Selección: Su selección y contratación se llevará a cabo mediante anuncio en periódico local, portales de empleo y contactos personales.

Tipo de contrato: El primer año se tratará de un auxiliar administrativo con un contrato fijo, a media jornada, con 20 horas semanales. A partir del segundo año, el contrato será fijo, a jornada completa (40 horas semanales), con 30 días de vacaciones al año más tres días de asuntos propios.

Remuneración: La remuneración del auxiliar administrativo para el primer año será 7.000€ brutos anuales repartidos en 14 pagas al año. Para el segundo año la remuneración será de 12.222€ brutos anuales también repartidos en 14 pagas al año. Se contemplarán incentivos variables en función del cumplimiento de objetivos anuales que se fijarán al comienzo de cada año.

- **Responsable administrativo.**

Misión: Coordinación de todos los procesos administrativos de la empresa.

Funciones:

- o Supervisión del funcionamiento de la página web.
- o Control de la facturación de la empresa.
- o Supervisión del mantenimiento de los equipos de la empresa.
- o Gestión de compras de consumibles y material de oficina.
- o Gestión administrativa de las relaciones con subcontratados.
- o Cierre económico del año.
- o Presupuestos.

Perfil: Diplomatura en empresariales, con conocimientos específicos de impuestos y declaraciones de IVA. Conocimientos de los diferentes tipos de contratos laborales, y conocimientos básicos de derecho orientados a la actividad empresarial.

Selección: Su selección y contratación se llevará a cabo mediante anuncio en periódico local, portales de empleo y contactos personales.

Tipo de contrato: el contrato será fijo, a jornada completa (40 horas semanales), con 30 días de vacaciones al año más tres días de asuntos propios.

Remuneración: Para el responsable administrativo, la remuneración será de 20.000€ brutos anuales con un 10% variable anual en función del cumplimiento de objetivos anuales.

- **Responsable de operaciones.**

Este puesto aparecerá cuando la estructura de la empresa sea más compleja, asumiendo hasta entonces sus tareas el auxiliar administrativo y el gerente.

Misión: coordinación de la operativa con clientes de la empresa.

Funciones:

- o Supervisar la operativa diaria de los agentes de campo.
- o Establecer convenios de colaboración con empresas o profesionales que puedan prestar servicios a la tercera edad: peluquería, fisioterapeutas, callistas, enfermeras...
- o Solucionar problemas logísticos derivados de la atención a mayores, dispersión geográfica, problemas de movilidad...

Perfil: Ingeniería Técnica Industrial o ingeniería en Organización Industrial, experiencia en gestión de equipos y gestión de empresas contratistas.

Selección: Su selección y contratación se llevará a cabo mediante anuncio en periódico local, portales de empleo y contactos personales.

Tipo de contrato: Contrato fijo a jornada completa, con 30 días de vacaciones anuales más tres días de asuntos propios. Las vacaciones serán disfrutadas no coincidiendo con temporadas altas de trabajo.

Remuneración: La remuneración del responsable de operaciones será de 20.000 € brutos al año. Y un 20% de variable anual en función al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa a principios de año.

- **Personal de campo.**

Para la estructura inicial, el personal de campo se compondrá de auxiliares de ayuda a domicilio y de limpieza que se irán incrementando según la demanda de servicios.

- **Auxiliar de ayuda a domicilio.**

Misión: atención domiciliaria de las necesidades de las personas mayores y dependientes.

Funciones:

- o Realización de los acompañamientos a las personas mayores.
- o Ofrecer a los usuarios del servicio y familiares una buena imagen de la empresa.
- o Realización de las tareas del hogar y limpieza que requiera cada cliente: limpieza del hogar, lavado de ropa y planchado, higiene de la persona dependiente, recados e informes.

Perfil: Auxiliares de ayuda a domicilio y personas no tituladas pero con experiencia demostrable en atención a mayores y dependientes. Preferiblemente con carnet de conducir y vehículo propio.

Selección: Su selección y contratación se llevará a cabo mediante la bolsa de empleo de ASISCOMUR, anuncio en el periódico local, portales de empleo y contactos personales.

Tipo de contrato: Contrato fijo a jornada completa con 40 horas semanales y 30 días de vacaciones anuales que se procurará que no coincidan con las épocas de mayor carga de trabajo.

Remuneración: La remuneración de los auxiliares de asistencia a domicilio fijos será de 9.100€ brutos anuales repartidos en 14 pagas anuales. El salario se incrementará anualmente en función de los objetivos empresariales anuales.

- **Auxiliar de limpieza.**

Misión: realizar las tareas de limpieza.

Funciones:

- o Limpieza de hogares, escaleras de edificios, oficinas y empresas.

Perfil: Personas con experiencia en tareas de limpieza. Preferiblemente con carnet de conducir y vehículo propio.

Selección: Su selección y contratación se llevará a cabo mediante la bolsa de empleo de ASISCOMUR, anuncio en el periódico local, portales de empleo y contactos personales.

Tipo de contrato: Contrato fijo a jornada completa con 40 horas semanales y 30 días de vacaciones anuales que se procurará que no coincidan con las épocas de mayor carga de trabajo.

Remuneración: La remuneración de los auxiliares de asistencia a domicilio fijos será de 9.100€ brutos anuales repartidos en 14 pagas anuales. El salario se incrementará anualmente en función de los objetivos empresariales anuales.

Para el público objetivo fijado en el Plan de marketing las necesidades de personal se cubrirán de la siguiente forma:

Cada trabajador que cubre las tareas de asistencia domiciliaria y limpieza tiene un contrato de 40 horas semanales de las que se descontarán 10 horas por desplazamientos, pudiendo cubrir 30 horas efectivas semanales. Teniendo en cuenta los 30 días de vacaciones anuales, cada trabajador podrá realizar 1320 horas anuales.

El resto de horas que no se cubran con los trabajadores internos se subcontratarán por horas o servicio.

7.2. Necesidades de personal y cargas salariales.

La asignación de horas será:

Año	1	2	3	4	5
Total horas	7164,8	11593,6	17912	25076,8	35824
Trabajadores necesarios	5,43	8,78	13,57	19,00	27,14
Personal interno	2	3	5	7	10
Horas Personal interno	2640	3960	6600	9240	13200
Horas Personal externo	4524,8	7633,6	11312	15836,8	22624

Tabla 13. Asignación horaria personal interno y externo.

Costes de personal:

El salario de los empleados internos se incrementará en 10 euros cada año. Los trabajadores externos se subcontratarán por horas con un coste de 6€/hora.

Año	1	2	3	4	5
Salario mensual	650	659	670	680	690
Seguridad social	120,34	120,34	143,45	143,45	143,45
Coste anual unitario interno	10444,28	10570,28	10982,391	11122,391	11262,391
Coste anual internos	20888,56	31710,84	54911,955	77856,737	112623,91
Coste anual externos	27148,8	45801,6	67872	95020,8	135744

Tabla 14. Costes personal asistencia domiciliaria.

En cuanto al personal de oficina, se compone del gerente y el auxiliar administrativo. Ambos trabajarán a media jornada el primer año (20 horas semanales) y a jornada completa a partir del segundo (40 horas semanales). Para el cuarto y quinto año, se incorporará a la plantilla otro auxiliar de oficina para facilitar las labores de coordinación del personal.

Los salarios del personal de oficina y gerente se incrementarán cada año, quedando las cargas salariales de la siguiente forma:

Año	1	2	3	4	5
Salario mensual gerente (€)	500	875	900	1000	1100
Seguridad social gerente (€)	118	205,8156	212,4	236	259,6
Coste anual gerente (€)	8652	15131,4184	15573,6	17304	19034,4
Salario mensual auxiliares (€)	500	873	890	900	910
Seguridad social auxiliares (€)	118	205,8156	210,04	212,4	214,76
Coste anual auxiliares (€)	8652	15103,4184	15400,56	31147,2	31493,28
Coste total (€)	17304	30234,8368	30974,16	48451,2	50527,68

Tabla 15. Costes personal oficina.

Por lo tanto, los costes de personal para los cinco primeros años serán:

Año	1	2	3	4	5
Coste (€)	65341,36	107747,277	153758,115	221328,737	298895,59

Tabla 16. Costes totales personal.

Cabe destacar la buena disponibilidad de mano de obra en el municipio, contando con una gran cantidad de trabajadores por cuenta propia y de asociaciones que ponen en contacto a trabajadores del sector y empresas que los requieran.

8. Plan de inversiones.

8.1. Inversiones en Activos fijos.

La estructura de los activos fijos que conforman la empresa, ya sean nuevos o usados, es la siguiente:

Inmovilizado material

Dado que el local donde se situará la empresa será una oficina en régimen de alquiler, para los primeros años no se considerará adquirir ningún local en propiedad siendo el inmovilizado material el correspondiente al mobiliario y equipamiento adquiridos en el tercer año ya que para los dos primeros la oficina del vivero de empresa se alquila totalmente equipada.

Concepto	Coste (€)
Ordenador e impresora (fax)	1.100
Mobiliario de oficina	250
Total	1.350

Tabla 17. Costes inmovilizado material.

Por lo tanto, se realizará una inversión de 1.350€ en el tercer año. Se considerará una amortización del 33.3%, siendo una cuota de 450€.

Inmovilizado inmaterial

En este apartado se consideran los gastos asociados a la página web:

Concepto	Coste (€)
Diseño y creación	1500
Mantenimiento anual	100

Tabla 18. Costes página web.

Gastos amortizables

Contarán en este apartado los gastos de primer establecimiento y los gastos de constitución.

- Gastos de constitución:

Gastos	Importe (€)
Honorarios de notaría	300
Licencia de apertura del local	350
Servicios jurídicos	180
Registro mercantil	200
Redacción de estatutos	50
ITPAJD	50

Capital social	3005,06
Total	4155,06

Tabla 19. Gastos de constitución.

- Gastos de primer establecimiento:

Gastos	Importe (€)
Página web	1500
Publicidad	500
Total	2000

Tabla 20. Gastos de primer establecimiento.

Los gastos totales amortizables serán de 6.155,06 € y se aplicará una amortización del 20%, siendo una cuota anual de 1231,012€.

Inmovilizado financiero

No se contemplan inversiones financieras en el plan.

Inversión en capital circulante

En las partidas que suelen conceptuarse como circulante destacan:

Activo circulante

Dado que se trata de servicios que se ofrecen directamente al cliente y su pago se efectuará en el momento de contratación, el activo circulante de la empresa serán los flujos de caja en cada ejercicio.

Pasivo circulante

Los cobros a clientes se efectuarán en el momento y, como se verá en los siguientes apartados, no será necesaria financiación ajena por lo que no se reflejarán partidas en este apartado.

9. Previsión de cuenta de resultados.

La cuenta de resultados permite analizar el funcionamiento del ciclo de explotación de la empresa, teniendo en cuenta los ingresos y los gastos. A partir de ello, obtendremos los flujos de caja en cada año. Debido al tipo de actividad los cobros y los pagos se realizarán al contado, sin contar decalajes por pagos aplazados.

Los ingresos procederán de las ventas por los servicios realizados.

Los gastos se deberán a:

- Salarios: Correspondientes a las cargas de personal indicadas en apartado 7.

- Material de oficina.
- Gastos generales: correspondientes a luz, agua, mantenimiento de página web, etc. Se cuantifican en 1500€ anuales, viéndose incrementados en 100€ el primer año en concepto de alta telefónica y de internet.
- Alquiler de oficina: corresponderá a 85€ mensuales los dos primeros años y 250€ mensuales a partir del tercer año.
- Publicidad: los gastos de publicidad serán de 300€ anuales.
- Amortización del inmovilizado material: como se indica en el apartado 8, corresponderá a una cuota anual de 450€, introduciéndose a partir del tercer año.
- Amortización de los gastos de constitución: corresponden a una cuota anual de 1231.012 €.
- Impuesto de sociedades: la tasa se fija en el 25% del Beneficio Bruto (Beneficio Antes de Impuestos).

La cuenta de resultados para los cinco primeros años de actividad quedará de la siguiente forma:

Año	0	1	2	3	4	5
Gastos constitución y 1er estab.	-6155,06					
Inmovilizado material				-1350		
Ingresos						
Ventas		73948	119386	184870	258818	369740
Total Ingresos		73948	119386	184870	258818	369740
Gastos						
Material oficina		300	300	350	350	400
Salarios		65341,36	107747,277	153758,115	221328,737	298895,59
Alquiler		1020	1020	3000	3000	3000
Publicidad		300	300	300	300	300
Amortización inmov. material				450	450	450
Amortización gastos constituc.		1231,012	1231,012	1231,012	1231,012	1231,012
Gastos generales		1600	1500	1500	1500	1500
Total gastos		69792,372	112098,289	160589,127	228159,749	305776,602
Beneficio bruto		4155,628	7287,711	22930,873	30658,251	63963,398
Impuesto de sociedades (25%)		1038,907	1821,92775	5732,71825	7664,56275	15990,8495
Beneficio neto		3116,721	5465,78325	17198,1548	22993,6883	47972,5485
Amortizaciones		1231,012	1231,012	1681,012	1681,012	1681,012
Flujos de caja		4347,733	6696,79525	18879,1668	24674,7003	49653,5605

Tabla 21. Cuenta de resultados y flujos de caja.

9.1. Análisis de rentabilidad.

Los flujos de caja correspondientes a los 5 primeros años serán:

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FC		4347,733	6696,79525	18879,1668	24674,7003	49653,5605

Tabla 22. Flujos de caja.

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	-6155,06			-1350		

Tabla 23. Inversión.

Con estos datos, podemos calcular los indicadores de rentabilidad de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Considerando un coste de capital (r) del 10% obtenemos los siguientes resultados:

$$\text{VAN}(r=0,1) = -D_0 + \sum_i^n \frac{-D_i}{(1+r)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{FC_i}{(1+r)^i} = 64.933,84\text{€} > 0 \Rightarrow \text{Inversión rentable}$$

$$\text{TIR} \Rightarrow \text{VAN}(\text{TIR}) = 0 \Rightarrow \text{TIR} = 120\%$$

Como r es mucho menor que la TIR, la inversión tiene una gran rentabilidad. Esto se puede observar viendo los flujos de caja ya que el desembolso inicial es reducido, no se va a requerir de financiación externa y los flujos de caja obtenidos se van incrementando cada año, superando con creces el importe inicial.

Por lo tanto, se deduce de los cálculos y datos aportados que la inversión en la empresa es rentable, obteniendo beneficios desde el primer año contable.

10. Financiación prevista.

Balance de situación

Los bienes y derechos integran el activo del balance de situación. El capital y las deudas forman el pasivo de dicho balance. Los conceptos reflejados en el balance de situación serán:

Activo

- Gastos constitución y primer establecimiento: como se detalló en el apartado 8, estos gastos se fijan en 6.155,06€.

- Inmovilizado material: se corresponde a los equipos informáticos y al mobiliario de oficina que se adquirirán en el tercer año ya que para los dos primeros años estos activos los proporciona el vivero de empresas. Su coste asciende a 1.350€.

- Amortización inmovilizado material: se considera una amortización del 33.3%, correspondiente a 450€.
- Amortización de los gastos de constitución: se considerará una amortización del 20% anual, correspondiente a 1.231,012€.
- Activo corriente: corresponderá a los resultados de los flujos de caja.

Pasivo y patrimonio neto

- Fondos propios: el capital social aportado será de 6.155,06€.
- Inversión inmovilizado material: 1350€.
- Resultado del ejercicio: corresponde al beneficio bruto indicado en la cuenta de resultados. Ya que el resultado del ejercicio es positivo en los cinco primeros años, la empresa no tendrá que recurrir a financiación externa. No se considera la reinversión del resultado del ejercicio.
- Hacienda pública acreedor: será la cuota del impuesto de sociedades.

Como se observa en la tabla, no se contempla financiación externa, pudiendo asumir todos los costes derivados de la actividad. El balance de situación de la empresa para los 5 primeros años será el siguiente:

BALANCE DE SITUACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	4924,048	3693,036	3362,024	1681,012	0
Gastos de constitución	6155,06	6155,06	6155,06	6155,06	6155,06
Inmovilizado material	0	0	1350	1350	1350
Amortizaciones	-1231,012	-2462,024	-4143,036	-5824,048	-7505,06
Amortización inmovilizado material acumulado	0	0	-450	-900	-1350
Amortización gastos constitución	-1231,012	-2462,024	-3693,036	-4924,048	-6155,06
ACTIVO CORRIENTE	4347,733	6696,79525	18879,1668	24674,7003	49653,5605
Flujos de caja	4347,733	6696,79525	18879,1668	24674,7003	49653,5605
TOTAL ACTIVO	9271,781	10389,8313	22241,1908	26355,7123	49653,5605
PASIVO Y FONDOS PROPIOS					
PATRIMONIO NETO	9271,781	10389,8313	22241,1908	26355,7123	49653,5605
Fondos propios					
Capital social	6155,06	4924,048	3693,036	2462,024	1231,012
Inmovilizado material			1350	900	450
Rdo.Ejercicio	4155,628	7287,711	22930,873	30658,251	63963,398
PASIVO CORRIENTE					
Exigible a largo plazo					
PASIVO CORRIENTE					
Hacienda pública acreedor	1038,907	1821,92775	5732,71825	7664,56275	15990,8495
TOTAL PASIVO	9271,781	10389,8313	22241,1908	26355,7123	49653,5605

Tabla 24. Balance de situación.

11. Valoración del riesgo.

Como todo proyecto de emprendimiento, en la puesta en marcha de ASISCOMUR habrá una serie de riesgos a tener en cuenta.

Identificación de riesgos

- **Barrera de entrada: confianza de los clientes.**
 - *Descripción:* La naturaleza de los servicios prestados requiere de un depósito de confianza por parte del cliente en nuestra empresa.
 - *Responsable:* Responsable comercial.
 - *Probabilidad:* Medio.
 - *Impacto:* Si la promoción y la imagen de la empresa no es la correcta, no inspirará confianza en los clientes y éstos no contratarán los servicios de ASISCOMUR.
 - *Actividades:* Promoción comercial, marketing.
 - *Plan de emergencia:* Revisar y corregir los medios de promoción. Recurrir a los convenios con centros de día, residencias o locales similares para la captación de clientes.
 - *Acción preventiva:* Comenzar la actividad aplicando correctamente el plan de marketing, llevando a cabo una promoción de la empresa que inspire confianza y consiguiendo los primeros clientes a través de convenios y contactos con residencias, centros de día, oficinas, entidades aseguradoras, etc. De esta manera se creará una cartera de clientes que promocionarán una buena imagen de la empresa.

- **Economía sumergida.**
 - *Descripción:* Trabajadores por cuenta propia realizan los servicios sin estar registrados ni pagar tasas por lo que ofrecen precios con los que no se puede competir.
 - *Responsable:* Gerente, responsable comercial y responsable de personal.
 - *Probabilidad:* Media-baja
 - *Impacto:* Pérdida de clientes porque recurran a estos trabajadores para ahorrar costes.
 - *Actividades:* Comerciales y administración.
 - *Plan de emergencia:* Promoción de la calidad y seguridad que ofrece ASISCOMUR con garantías de satisfacción del cliente y de cumplir con sus obligaciones fiscales.
 - *Acción preventiva:* Promocionar la calidad de ASISCOMUR en sus servicios, aportando personal cualificado y de confianza, proporcionando un contrato al cliente, asegurando que los servicios prestados cumplen toda la normativa y el cliente no tiene responsabilidad ninguna sobre los servicios prestados.
Cabe destacar desde que se aprobó la Ley que regula las condiciones del personal doméstico, la tendencia que sigue la población es a contratar estos servicios de forma legal y regulada. Además, el público objetivo al que se dirige requerirá de una calidad en los servicios prestados que un trabajador que no esté regularizado no podrá garantizar.

- **Mercado en expansión. Entrada de nuevos competidores.**
 - *Descripción:* Entrada de nuevos competidores.
 - *Responsable:* Gerente, responsable comercial.
 - *Probabilidad:* Media.

- *Impacto*: La entrada de nuevos competidores en el mercado puede provocar una pérdida de clientes si no se toman medidas.
 - *Actividades*: Administración y comercial.
 - *Plan de emergencia*: Promoción de nuestros servicios y calidad.
 - *Acción preventiva*: La mejor forma de no perder clientes y seguir teniendo una buena posición en el mercado es continuar prestando los servicios con la mayor garantía de calidad y profesionalidad, buscando nuevas líneas de negocio cuando el momento y la estructura de la organización lo permita.
- **Descontento de trabajadores subcontratados.**
- *Descripción*: El descontento de los trabajadores subcontratados provoca que ofrezcan sus servicios directamente al cliente.
 - *Responsable*: Responsable de personal.
 - *Probabilidad*: Baja
 - *Impacto*: Pérdida de clientes en manos de estos trabajadores descontentos.
 - *Actividades*: Personal.
 - *Plan de emergencia*: Revisión del plan de personal y reunión con el personal subcontratado para revisar las condiciones.
 - *Acción preventiva*: Pagar un precio razonable por hora a los subcontratados, asignándoles los clientes que requieran menos horas semanales u horas puntuales para evitar grandes pérdidas. Si el precio por hora que reciben es razonable, no recurrirán a desvincularse del servicio ya que no les compensará perder futuros clientes que ASISCOMUR puede asignarles.

En general, los riesgos en que se puede incurrir con la puesta en marcha del negocio son subsanables, no existiendo ningún riesgo grave que vaya a poner en peligro el funcionamiento de la empresa.

12. Líneas futuras.

Como se comentó en el plan de personal, conforme vaya creciendo la empresa se podrá modificar su estructura y plantear nuevos objetivos.

Una vez que la empresa haya crecido lo suficiente, pasará a una estructura más compleja y se podrá plantear la solicitud de registro en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia para la prestación de servicios sociales. Así, se podrá optar a los convenios de colaboración con los servicios sociales de la Región y poder optar a las subvenciones de las administraciones en esta materia.

Por otro lado, con la base de un organigrama más complejo y mejor estructurado, se podrá abordar la opción de abrir nuevas líneas de negocio o mercados como la posibilidad de ofrecer servicios de teleasistencia 24 horas.

13. Conclusiones.

De todo el estudio realizado en el plan de empresa se concluye que el entorno de envejecimiento de población, la creciente disposición de las personas a ser atendidas en sus domicilios y la saturación de los sistemas de atención de las administraciones unido a

un cambio en el nivel de vida y en la estructura de las familias hace que se requieran cada vez más los servicios de asistencia domiciliaria como los prestados por ASISCOMUR.

Queda plasmado en el plan de empresa que cumpliendo con las exigencias de calidad en el servicio y selección cuidadosa del personal, puede aumentarse la confianza de los clientes, haciendo que queden satisfechos y facilitando la captación de nuevos clientes y el crecimiento de la empresa.

Tras el análisis realizado, se concluye que hay mercado para la apertura de la empresa y que el negocio es viable, permitiendo que la empresa vaya creciendo año a año y pueda seguir desarrollando nuevas estrategias y líneas de negocio

14. Bibliografía y referencias.

- Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es)
- Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (www.carm.es)
- Decreto 124/ 2002, de 11 de octubre de 2002, por el que se regula la prestación de Ayuda a Domicilio en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- Ley 3/2003, de 10 de abril, del Sistema de Servicios Sociales de la Región de Murcia.
- Instituto de Mayores y Servicios Sociales, IMSERSO (www.imserso.es).
- Centro Regional de Estadística de Murcia, CREM (www.carm.es/econet)
- Observatorio Estatal de la Discapacidad (www.observatoriodeladiscapacidad.es).
- Ayuntamiento de Cartagena (www.cartagena.es)
- Ayuntamiento de Cartagena, sección de estadística.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (www.empleo.gob.es)
- Pacto Regional por la economía social 2013-2015.
- Plan Estratégico de la Región de Murcia 2014-2020: Diagnóstico general de la situación económica. Septiembre 2012.
- Información estadística del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD) de la Región de Murcia. Consejería de sanidad y política social. Agosto 2013.
- Análisis urbanístico de barrios vulnerables. Cartagena. Ministerio de Fomento. 2010.
- Ficha municipal Cartagena. Datos económicos y sociales. Caja España. 2012.
- Base de datos Sabi.
- Padrón municipal Cartagena 2013. Datos facilitados por la sección de estadística del Ayuntamiento de Cartagena.
- Boletín Oficial de la Región de Murcia.
- Estudio de la aplicación de la prestación económica para cuidados en el entorno familiar. Consejería de sanidad y política social. 2012.
- 2012: Año europeo del envejecimiento activo y la solidaridad intergeneracional. INE.
- Plan de acción social para las personas mayores de la Región de Murcia 2005-2007.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cartagena (www.cocin-cartagena.es).
- Informe anual 2012. IMSERSO.

ANEXO I. FLUJOS DE CAJA ANUALES.**AÑO1**

Año 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo inicial	0	-259,0133	-418,02667	-577,04	-736,053	-895,067
Ingresos						
Ventas	5546,1	5546,1	5546,1	5546,1	5546,1	7394,8
Total Ingresos	5546,1	5546,1	5546,1	5546,1	5546,1	7394,8
Gastos						
Material oficina	25	25	25	25	25	25
Salarios	5445,1133	5445,1133	5445,1133	5445,1133	5445,113	5445,113
Alquiler	85	85	85	85	85	85
Publicidad	25	25	25	25	25	25
Amortización inmov						
Amortización const.						
Gastos generales	225	125	125	125	125	125
Total gastos	5805,1133	5705,1133	5705,1133	5705,1133	5705,113	5705,113
Beneficio bruto	-259,01333	-418,0267	-577,04	-736,0533	-895,067	794,62
IS (25%)						
Beneficio neto						
Amortizaciones						
Flujos de caja	-259,01333	-418,0267	-577,04	-736,0533	-895,067	794,62

Año 1	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo inicial	794,62	2484,307	4173,993	5863,68	5704,667	5545,6533	
Ingresos							
Ventas	7394,8	7394,8	7394,8	5546,1	5546,1	5546,1	73948
Total Ingresos	7394,8	7394,8	7394,8	5546,1	5546,1	5546,1	73948
Gastos							
Material ofic.	25	25	25	25	25	25	300
Salarios	5445,113	5445,113	5445,113	5445,113	5445,113	5445,1133	65341,36
Alquiler	85	85	85	85	85	85	1020
Publicidad	25	25	25	25	25	25	300
Amortiz. inmov							
Amortiz. const.						1231,012	1231,012
Gastos general.	125	125	125	125	125	125	1600
Total gastos	5705,113	5705,113	5705,113	5705,113	5705,113	6936,1253	69792,37
Beneficio bruto	2484,307	4173,993	5863,68	5704,667	5545,653	4155,628	4155,628
IS (25%)						1038,907	1038,907
Beneficio neto						3116,721	3116,721
Amortizaciones						1231,012	1231,012
Flujos de caja	2484,307	4173,993	5863,68	5704,667	5545,653	4347,733	4347,733

Tabla 25. Flujos de caja año 1.

AÑO 2

Año 2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo inicial	0	709,894	1419,787	2129,681	2839,574	3549,468
Ingresos						
Ventas	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833
Total Ingresos	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833
Gastos						
Material oficina	25	25	25	25	25	25
Salarios	8978,940	8978,940	8978,940	8978,940	8978,940	8978,940
Alquiler	85	85	85	85	85	85
Publicidad	25	25	25	25	25	25
Amortización inm.						
Amortización const.						
Gastos generales	125	125	125	125	125	125
Total gastos	9238,940	9238,940	9238,940	9238,940	9238,940	9238,940
Beneficio bruto	709,894	1419,787	2129,681	2839,574	3549,468	4259,362
IS (25%)						
Beneficio neto						
Amortizaciones						
Flujos de caja	709,894	1419,787	2129,681	2839,574	3549,468	4259,362

Año 2	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo inicial	4259,362	4969,255	5679,149	6389,042	7098,936	7808,829	
Ingresos							
Ventas	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	119386
Total Ingresos	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	9948,833	119386
Gastos							
Material ofic.	25	25	25	25	25	25	300
Salarios	8978,940	8978,940	8978,940	8978,940	8978,940	8978,940	107747,277
Alquiler	85	85	85	85	85	85	1020
Publicidad	25	25	25	25	25	25	300
Amortiz. inm.							
Amortiz. const.						1231,012	1231,012
Gastos generales	125	125	125	125	125	125	1500
Total gastos	9238,940	9238,940	9238,940	9238,940	9238,940	10469,952	112098,289
Beneficio bruto	4969,255	5679,149	6389,042	7098,936	7808,829	7287,711	7287,711
IS (25%)						1821,92775	1821,92775
Beneficio neto						5465,78325	5465,78325
Amortizaciones						1231,012	1231,012
Flujos de caja	4969,255	5679,149	6389,042	7098,936	7808,829	6696,795	6696,79525

Tabla 26. Flujos de caja año 2.

AÑO 3

Año 3	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo inicial	0	2163,490	4326,981	6490,471	8653,962	10817,452
Ingresos						
Ventas	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833
Total Ingresos	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833
Gastos						
Material oficina	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667
Salarios	12813,176	12813,176	12813,176	12813,176	12813,176	12813,176
Alquiler	250	250	250	250	250	250
Publicidad	25	25	25	25	25	25
Amortización inm.						
Amortización const.						
Gastos generales	125	125	125	125	125	125
Total gastos	13242,343	13242,343	13242,343	13242,343	13242,343	13242,343
Beneficio bruto	2163,490	4326,981	6490,471	8653,962	10817,452	12980,943
IS (25%)						
Beneficio neto						
Amortizaciones						
Flujos de caja	2163,490	4326,981	6490,471	8653,962	10817,452	12980,943

Año 3	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo inicial	12980,943	15144,433	17307,923	19471,414	21634,904	23798,395	
Ingresos							
Ventas	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	184870
Total Ingresos	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	15405,833	184870
Gastos							
Material ofic.	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	350
Salarios	12813,176	12813,176	12813,176	12813,176	12813,176	12813,176	153758,115
Alquiler	250	250	250	250	250	250	3000
Publicidad	25	25	25	25	25	25	300
Amortiz. inm.						450	450
Amortiz. const.						1231,012	1231,012
Gastos gener.	125	125	125	125	125	125	1500
Total gastos	13242,343	13242,343	13242,343	13242,343	13242,343	14923,355	160589,127
Beneficio bruto	15144,433	17307,923	19471,414	21634,904	23798,395	24280,873	24280,873
IS (25%)						6070,21825	6070,21825
Beneficio neto						18210,6548	18210,6548
Amortizaciones						1681,012	1681,012
Flujos de caja	15144,433	17307,923	19471,414	21634,904	23798,395	19891,667	19891,6668

Tabla 27. Flujos de caja año 3.

AÑO 4

Año 4	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo inicial	0	2694,939	5389,877	8084,816	10779,754	13474,693
Ingresos						
Ventas	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167
Total Ingresos	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167
Gastos						
Material oficina	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667
Salarios	18444,061	18444,061	18444,061	18444,061	18444,061	18444,061
Alquiler	250	250	250	250	250	250
Publicidad	25	25	25	25	25	25
Amortización inm.						
Amortización const.						
Gastos generales	125	125	125	125	125	125
Total gastos	18873,228	18873,228	18873,228	18873,228	18873,228	18873,228
Beneficio bruto	2694,939	5389,877	8084,816	10779,754	13474,693	16169,632
IS (25%)						
Beneficio neto						
Amortizaciones						
Flujos de caja	2694,939	5389,877	8084,816	10779,754	13474,693	16169,632

Año 4	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo inicial	16169,632	18864,570	21559,509	24254,447	26949,386	29644,324	
Ingresos							
Ventas	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	258818
Total Ingresos	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	21568,167	258818
Gastos							
Material ofic.	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	29,1666667	350
Salarios	18444,061	18444,061	18444,061	18444,061	18444,061	18444,061	221328,737
Alquiler	250	250	250	250	250	250	3000
Publicidad	25	25	25	25	25	25	300
Amortiz. inm.						450	450
Amortiz. const.						1231,012	1231,012
Gastos gen.	125	125	125	125	125	125	1500
Total gastos	18873,228	18873,228	18873,228	18873,228	18873,228	20554,240	228159,749
Beneficio bruto	18864,570	21559,509	24254,447	26949,386	29644,324	30658,251	30658,251
IS (25%)						7664,56275	7664,56275
Beneficio neto						22993,6883	22993,6883
Amortizaciones						1681,012	1681,012
Flujos de caja	18864,570	21559,509	24254,447	26949,386	29644,324	24674,700	24674,7003

Tabla 28. Flujos de caja año 4.

AÑO 5

Año 5	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo inicial	0	5470,368	10940,735	16411,103	21881,470	27351,838
Ingresos						
Ventas	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667
Total Ingresos	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667
Gastos						
Material oficina	33,3333333	33,3333333	33,3333333	33,3333333	33,3333333	33,3333333
Salarios	24907,966	24907,966	24907,966	24907,966	24907,966	24907,966
Alquiler	250	250	250	250	250	250
Publicidad	25	25	25	25	25	25
Amortización inm.						
Amortización const.						
Gastos generales	125	125	125	125	125	125
Total gastos	25341,299	25341,299	25341,299	25341,299	25341,299	25341,299
Beneficio bruto	5470,368	10940,735	16411,103	21881,470	27351,838	32822,205
IS (25%)						
Beneficio neto						
Amortizaciones						
Flujos de caja	5470,368	10940,735	16411,103	21881,470	27351,838	32822,205

Año 5	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo inicial	32822,205	38292,573	43762,940	49233,308	54703,675	60174,043	
Ingresos							
Ventas	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	369740
Total Ingresos	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	30811,667	369740
Gastos							
Material ofic.	33,3333333	33,3333333	33,3333333	33,3333333	33,3333333	33,3333333	400
Salarios	24907,966	24907,966	24907,966	24907,966	24907,966	24907,966	298895,59
Alquiler	250	250	250	250	250	250	3000
Publicidad	25	25	25	25	25	25	300
Amortiz. inm.						450	450
Amortiz. const.						1231,012	1231,012
Gastos gener.	125	125	125	125	125	125	1500
Total gastos	25341,299	25341,299	25341,299	25341,299	25341,299	27022,311	305776,602
Beneficio bruto	38292,573	43762,940	49233,308	54703,675	60174,043	63963,398	63963,398
IS (25%)						15990,8495	15990,8495
Beneficio neto						47972,5485	47972,5485
Amortizaciones						1681,012	1681,012
Flujos de caja	38292,573	43762,940	49233,308	54703,675	60174,043	49653,561	49653,5605

Tabla 29. Flujos de caja año 5.