



PLAN DE EMPRESA

SERVICIOS A DOMICILIO PARA LA TERCERA EDAD

*PROGRAMA DE FOMENTO DE LOS
ACUERDOS TERRITORIALES EN
MATERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO
LOCAL DE LA COMUNITAT
VALENCIANA 2017*



AJUNTAMENT DE
GUARDAMAR
DEL SEGURA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
PILAR DE LA HORADADA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
DE TORREVIEJA



MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL

GENERALITAT
VALENCIANA

Servef
SERVICIOS
ESTATALES
DE EMPLEO



Pais
Valencia

CCOO
País Valencia



COEPA
CONSIDERACIÓN EMPRESARIAL
DE LA PROVINCIA DE ALICANTE

SERVICIOS A DOMICILIO PARA LA TERCERA EDAD

ÍNDICE

1. ¿En qué consiste esta idea empresarial?	3
2. El servicio a domicilio para la Tercera Edad: a quién vas a dirigir tu actividad	3
3. Características generales del sector	5
4. Ventajas y dificultades que presenta la empresa	7
4. 1. <i>Estructura de la empresa de servicios a domicilio para la Tercera Edad</i>	7
4. 1. 1. ¿Resulta atractivo este mercado para crear un nuevo negocio?	7
4. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño del mercado?	8
4. 1. 3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la empresa?	10
4. 2. <i>Cómo analizar y conocer a tu competencia</i>	11
4. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu negocio en el mercado?	11
4. 2. 2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de la empresa?	13
4. 2. 3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?	14
4. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu empresa?	15
4. 2. 5. ¿Cómo son tus clientes?	16
4. 3. <i>Cómo debes promocionar tu empresa</i>	16
4. 3. 1. ¿Cómo vas a diseñar tus servicios?	17
4. 3. 2. ¿Cuánto vas a cobrar por tus servicios?	18
4. 3. 3. ¿Cómo vas a vender tus servicios?	19
4. 3. 4. ¿Cómo darás a conocer tu negocio?	20
4. 4. <i>Resultados económicos de tu empresa</i>	20
4. 4. 1. ¿Cuánto debo invertir para iniciar mi empresa?	20
4. 4. 2. ¿Cuáles son los gastos fijos de la actividad?	21
4. 4. 3. ¿Cuál es la previsión de las ventas que debes alcanzar?	22
4. 4. 4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de tu empresa?	26
4. 4. 5. ¿Cómo puedes financiar tu negocio?	27
4. 5. <i>¿Cuántos trabajadores debe tener tu negocio?</i>	27
4. 5. 1. ¿Qué perfil debes tener como promotor del negocio?	27
4. 5. 2. ¿Qué estructura debe tener tu empresa?	28
4. 5. 3. ¿Qué servicios puedes externalizar?	29
4. 5. 4. ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?	30

1. ¿En qué esta idea empresarial?

Nuestra intención es crear una empresa de **servicios de atención domiciliaria**, orientada especialmente hacia la **Tercera Edad**, aunque también cubra las necesidades de personas y familias, que presenten problemas para el desarrollo de las actividades elementales de su vida diaria. Se pretende proporcionar una atención directa en el propio hogar del cliente, mediante intervenciones que favorezcan su integración en su entorno habitual.



En este sentido, la empresa proporcionará una serie de servicios que faciliten el cuidado y atención a personas en situación de dependencia, bien por edad, por su estado de discapacidad o enfermedad (crónica o puntual), así como prestaciones que se orienten a satisfacer sus necesidades domésticas. En suma, tendrá un catálogo de servicios básicos y otros complementarios.

2. Servicios a domicilio para la tercera edad: a quién vas a dirigir tu actividad

El incremento de la esperanza de vida, la cronificación de determinadas enfermedades y los cambios en las estructuras familiares, han provocado que en la actualidad encontremos un mayor número de hogares formados por personas mayores que viven solas y muchas de ellas, con algún grado de dependencia. El envejecimiento acelerado de la población, constituye el factor sociodemográfico más determinante de las últimas décadas, en los países desarrollados. Las empresas de servicios sociales y sanitarios, especialmente las dedicadas a la Tercera Edad, son fundamentales para el sustento de cualquier sociedad desarrollada, cuya población cuenta con un porcentaje alto de mayores y dependientes, que precisan de más atenciones. Se prevé que en 2022 residirán en España 9,7 millones de personas con más de 64 años. Por tanto, nuestra empresa se dedicará principalmente a la ayuda a personas mayores,

en su propio domicilio, en el que se prestarán servicios de atención personal, doméstica, de apoyo psicosocial, familiar y de relaciones con el entorno.

De este modo, en cuanto a las prestaciones que ofrecerá nuestra empresa, distinguimos entre los servicios básicos, desempeñados por el promotor del negocio, y los servicios opcionales, que desarrollará el emprendedor o un especialista, en el caso de que determinadas tareas requieran el trabajo de un profesional cualificado. A continuación, te detallamos todos los servicios que proporcionará la empresa:

SERVICIOS BÁSICOS	
ATENCIÓN A LA SALUD	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de curas básicas para la atención primaria - Valoraciones periódicas, semanales o mensuales, de problemas o carencias para establecer el plan de acción - Control de la higiene - Administración de medicación y control del consumo - Cambio de absorbentes para incontinencias. , aportados por cada usuario - Control de signos o síntomas - Acompañamiento a la consulta médica para consultas o revisiones periódicas
READAPTACIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA VIDA DIARIA	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la máxima independencia para las actividades de la vida diaria de los usuarios, en cuanto a higiene, manutención, desplazamiento, etc.
DINAMIZACIÓN SOCIO-CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Salidas colectivas a lugares de interés común y la realización de actividades al aire libre, en función de la estación del año. - Celebraciones concretas del calendario, como Navidad y cumpleaños.

SERVICIOS OPCIONALES	
FISIOTERAPIA	Impartido por un fisioterapeuta, a petición del usuario.
PODOLOGÍA	Desempeñado por un podólogo, a petición del usuario.
PELUQUERÍA Y ESTÉTICA	Atención de la imagen personal mediante el corte, arreglo, tinte, etc., así como otros servicios, como depilación, manicura, limpiezas de cutis, etc.
LIMPIEZA Y LAVANDERIA	Limpieza de la vivienda junto con otros servicios, como el lavado, el planchado y el arreglo de la ropa
SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO	Compañía para acudir a las revisiones médicas, visitar a familiares, realizar compras, etc.

Como podemos observar en los cuadros anteriores, la principal ventaja competitiva que ofrece la empresa con respecto a otras del mismo sector, es la prestación de asistencia sociosanitaria profesional y de calidad, en los hogares de las personas usuarias. La calidad del servicio debe ser excelente y la oferta debe partir de profesionales especializados, de tal modo que se convierta en un elemento distintivo de la empresa con respecto a sus potenciales competidores.

Por último, otra vía para diferenciar la empresa del resto, es la eficiencia en la gestión. Para ello, muchos de nuestros servicios se externalizarán. El sistema de trabajo será interdisciplinar, de modo que las opiniones de todos los profesionales se tendrán en cuenta para evaluar a cada usuario y decidir la línea de actuación. La dirección de la empresa debe estar muy implicada en el sistema de trabajo. La comunicación directa y constante con el personal propio y externo, es básica para el buen funcionamiento de los servicios.

En la clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), la empresa deberá darse de alta en el grupo que corresponde a actividades de servicios sociales sin alojamiento CNAE 8811, que se enmarca dentro del ámbito de las actividades sanitarias y de servicios sociales. Ver la clasificación nacional de actividades económicas [aquí](#).

CNAE	88. Actividades sanitarias y de servicios sociales
	88. 11. Actividades de servicios sociales sin alojamiento
Condición jurídica	Empresario individual (Autónomo)

3. Características generales del sector

Nuestras actividades se concentran en las necesidades de las personas mayores, debido al proceso de envejecimiento de la población, aunque también se procurará asistencia a personas en situación de dependencia, que abarca todos los segmentos de población, independientemente de su edad.

El concepto de Cuidados a la Tercera Edad surge como respuesta a la necesidad de que personas especializadas proporcionen el cuidado y la atención a nuestros mayores. Se trata de una tendencia general en alza, en todas las sociedades desarrolladas.

Los motivos que han motivado a esta situación son diversos. Por una parte, hablamos de un importante descenso de la natalidad. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de fecundidad en España presenta una clara tendencia a la baja, sobre todo en los últimos años, en los que nuestro país está atravesando una difícil situación económica.

Por otra parte, tenemos que hablar de un descenso de la mortalidad. Los avances médicos de los últimos años han conseguido un importante incremento en la esperanza de



vida de las personas. En el año 2013, la Organización Mundial de la Salud (OMS) situaba en 82,2 años la media de vida española, que se encuentra entre las más altas de los países europeos. Las pirámides demográficas de las poblaciones europeas, están experimentando cambios radicales como consecuencia de la caída de la natalidad y del aumento de la esperanza de vida.

El Instituto Nacional de Estadística (INE), en sus proyecciones de población a largo plazo, sitúa en 90,75 años la esperanza de vida al nacer para 2051. Estos cambios demográficos, unidos a otros cambios sociales, como la incorporación de la mujer en el mundo laboral o jornadas de trabajo más largas, han incrementado considerablemente la demanda en este sector.

Las personas mayores son un grupo social que precisa atención específica. Con frecuencia, por su situación familiar o por la ausencia de familiares que puedan procurarles atención, necesitan recurrir al ingreso en un centro residencial. Actualmente, la lista de espera para la atención residencial en la Comunitat Valenciana cuenta con más 3.400 personas solicitudes. Todos estos casos, no pueden ser atendidos por la Administración de inmediato y se estima un tiempo de espera de dos años, para la concesión de atenciones.

4. Ventajas y dificultades que presenta la empresa

4.1. Estructura de la empresa servicios a domicilio para la Tercera Edad

4.1.1 ¿Resulta atractivo este mercado para crear una nuevo negocio?

La evolución al alza del sector de cuidados de mayores y actividades de servicios sociales, está determinada por el aumento de la demanda de servicios de atención social y la intensificación de la competencia, que exige nuevas formas de provisión de estas prestaciones.

El incremento del número de empresas en el mercado, se debe a las restricciones de los presupuestos sociales de la Administración y a la incorporación de grandes empresas al sector, que dan servicios netamente privados de naturaleza distinta a los sociales. Habitualmente, estas compañías obtienen beneficios empresariales por los servicios que licitan las administraciones públicas, que no requieren grandes inversiones iniciales.

El incremento de la oferta de estos servicios y por tanto de la competencia en el sector, determina la necesidad de contar con habilidades empresariales adecuadas, que incorporen el diseño de estrategias competitivas de mercado.

Aquellas asociaciones y empresas que han mantenido una situación estable por su relación con la Administración y no han desarrollado mecanismos de adaptación a las nuevas condiciones del mercado, presentan deficiencias. Estos nuevos retos empresariales, conllevan la necesidad de especialización de las empresas, que deben incorporar perspectivas, conceptos y técnicas de gestión empresarial y marketing y desarrollar sistemas de formación y capacitación para sus trabajadores.

Por otra parte, la evolución sociodemográfica hace que el mercado asuma una serie de servicios que, en principio, parecían reservados a las redes de apoyo social y a las administraciones públicas. La opción de los servicios privados, que diversifican clientes y



TERCERA EDAD

actividades, aparece cada vez con más frecuencia como alternativa a las actividades de las instituciones públicas y las organizaciones solidarias.

Para conocer el estado actual del sistema público para la autonomía y atención a la dependencia puedes acudir [a esta dirección](#).

4. 1. 2. ¿Cómo puedes conocer el tamaño del mercado?

Una de las primeras cuestiones que debes de resolver para desarrollar tu proyecto, es saber ¿a quién puedes vender tus productos? Los clientes potenciales de tu empresa serán todas las personas mayores de 60 años u otras personas dependientes más jóvenes, que estén afectadas por un problema de deterioro físico, cognitivo o por algún problema social, que disminuya su capacidad de autonomía y por tanto, requieran una ayuda especializada para satisfacer sus necesidades y conseguir un adecuado desarrollo personal.

Así mismo, entre nuestros clientes potenciales, también se encuentran los cónyuges o los familiares del usuario, a los cuales se les puede proporcionar algunos servicios.

En la comarca de la Vega Baja hay censadas 98.493 personas mayores de 60 años (2016), de las cuales 51.445 son mujeres y 47.048 son hombres. Las cifras de los tres municipios de nuestro ámbito de actuación son las siguientes:

Cuadro 2: Población censada mayor de 60 años (2016)

MUNICIPIO	CENSO	MAYORES DE 60 AÑOS
TORREVIEJA	84.213	23.910
GUARDAMAR DEL SEGURA	15.386	4.986
PILAR DE LA HORADADA	21.348	5.645
TOTAL	120.947	34.541

Fuente: INE

Como podemos observar en el cuadro anterior, el porcentaje de personas mayores de 60 años sobre la población total en Guardamar del Segura es de un 32%, en Torrevieja de un 28% y en Pilar de la Horadada de un 26%. Además, [Eurostat](#) nos recuerda que la costa española es una zona habitual de residencia de extranjeros durante su jubilación.

Concretamente, Torrevieja, también tiene una de las tasas de dependencia más elevadas de Europa, con un 43,9%, frente al 27,9% de la media nacional.

Además, nuestro sistema sanitario fue diseñado hace 60 años, cuando sólo el 5% de la población era mayor y actualmente, casi un 20% de la población son ancianos. Así lo indican las tasas de envejecimiento y de longevidad, de los tres municipios de nuestro ámbito de actuación:(Fuente: *Datos del Instituto Valenciano de Estadística (2016)*)

TASA DE ENVEJECIMIENTO

$(Pob. > 64 \text{ años} / Pob. < 15 \text{ años}, \times 100)$, permite medir la relación **población dependiente** anciana con respecto a la población infantil.

124,8% en Pilar de la Horadada.

141,7% en Torrevieja.

163,7% en Guardamar del Segura.

TASA DE LONGEVIDAD

$(Pob. > 74 \text{ años} / Pob. > 64 \text{ años}, \times 100)$, como indicador del envejecimiento demográfico que nos permite medir el grado de **supervivencia de los ancianos**.

38,4% en Pilar de la Horadada.

43% en Torrevieja.

44,1% en Guardamar del Segura



4.1.3. ¿Qué previsiones puedes realizar sobre el futuro de la empresa?

El siguiente análisis DAFO te permitirá conocer los puntos positivos y negativos de tu empresa:

FACTORES NEGATIVOS			
FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	AMENAZAS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Necesidad de personal profesional y especializado ⇒ Elevada competencia en el sector privado ⇒ Dificultad para diferenciarse de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Existencia de una fuerte competencia desleal de cuidadores no regularizados ⇒ Menor capacidad de gasto para el cuidado de mayores ⇒ Concentración de la población envejecida ⇒ Competencia de Programas Pública de atención 	
FACTORES POSITIVOS			

4.2. Cómo analizar y conocer a tu competencia

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
PRESIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES	<p>Barreras a la entrada: Baja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo volumen de inversiones iniciales - Plazo de implantación medio - Necesidad de un gasto inicial importante en publicidad <p>Barreras a la salida: Baja</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay inversiones de envergadura que impidan la salida del mercado
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	<p>Media:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios ofrecidos tanto por empresas privadas y particulares como por administraciones públicas
INFLUENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<p>Alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de servicios de empresas de cuidados a la tercera edad y de las instituciones públicas
POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	<p>Media:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia débil en los sectores público y privado
POSIBILIDAD DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	<p>Alta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de negociar con los profesionales para la prestación de servicios especializados

Actualmente la competencia en la zona es débil y en muchos casos poco profesional, de tal manera que la demanda de este tipo de servicios supera la oferta.

4. 2. 1. ¿Qué características debe presentar tu negocio en el mercado?

¿Cuántas empresas hay en el sector y dónde se encuentran?

En Alicante encontramos 106 empresas privadas, públicas y religiosas dedicadas a proporcionar servicios similares a los que oferta nuestra empresa.

En España, el número de empresas dedicadas a actividades sanitarias y de asistencia a la tercera edad se ha incrementado en un 16% en los últimos 5 años, a pesar de encontrarse en un contexto económico adverso debido a la crisis económica. Entre las empresas que ofrecen servicios similares a la nuestra, encontramos las siguientes:

- Otros centros de asistencia y cuidado de mayores
- Centros de día
- Residencias de ancianos diurnas,
- Hogares y clubs para personas mayores
- Lugares de encuentro para mayores
- Centros sociales
- Cuidadores/as a domicilio
- Servicio público de ayuda a domicilio y tele asistencia
- Sistemas alternativos de alojamiento, como apartamentos residenciales, viviendas tuteladas y de acogimiento familiar

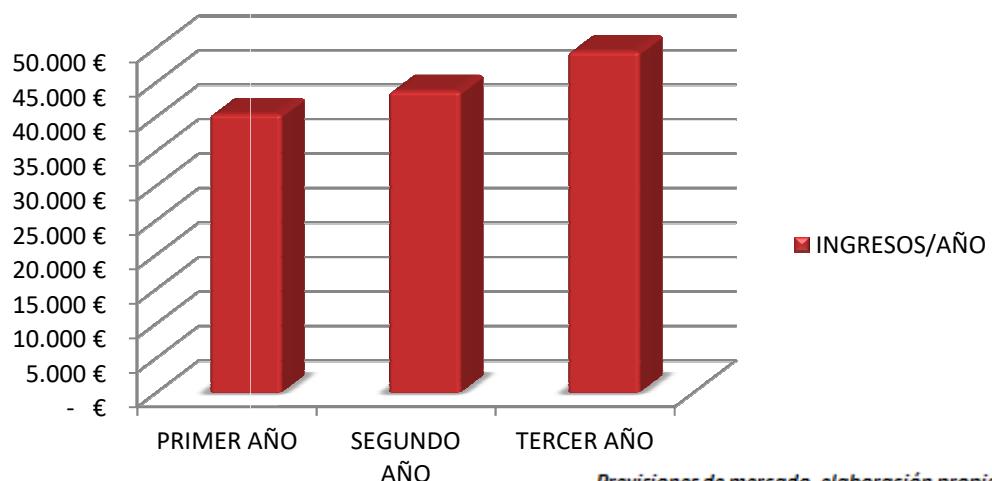
¿Qué personalidad jurídica debe tener tú empresa?

Creemos que la personalidad jurídica más adecuada para tu negocio es la de empresario individual (autónomo). No obstante, existen otras formas jurídicas de empresa que podrían ser más adecuadas dependiendo del volumen de la actividad y que puedes consultar [aquí](#).

¿Qué volumen de facturación debes de alcanzar?

El volumen de facturación dependerá de la dimensión de la empresa y está condicionado por el tiempo de implantación de la misma. Según nuestras previsiones, la facturación sin IVA del primer año de tu empresa es de 40.398 euros, una cifra que aumentará a 44.629 euros el segundo año y a 49.484 euros, el tercero. Es probable que la distribución mensual de las cifras cambie según los meses.

Previsión de volumen de facturación de los tres primeros años



¿Cuántas personas han de trabajar en tu empresa?

Al comienzo de la actividad, este negocio estará únicamente integrado por el emprendedor, y dependiendo del volumen de facturación podrá contratar uno o varios trabajadores. Algunos de los servicios que se ofrecen, sí que serán subcontratados a otras empresas y/o profesionales del sector.

¿Con qué instalaciones debes contar?

UNA OFICINA	UNA EMPRESA VIRTUAL
En este caso, las funciones básicas de la empresa y de atención al público se realizarán de modo centralizado. La oficina sería de pequeñas dimensiones, ya que se utilizará únicamente para recibir a los clientes que van a contratar nuestros servicios y, en caso de que fuera necesario, guardar el material de trabajo.	Debes crear una buena página web y publicitarla en esta opción internet. Si te posicionas bien en la red, puedes atraer a muchos clientes, como ya ocurre con muchas empresas que tienen un buen soporte virtual.

En nuestro caso, hemos optado por crear una oficina virtual, de manera que no será necesaria una inversión inicial elevada, ya que no debemos alquilar un local.

4.2.2. ¿Qué problemas puedo encontrar para comenzar o terminar la actividad de empresa?

Llamamos barreras a los factores que obstaculizan la entrada o la salida en el mercado de cualquier iniciativa empresarial. En principio, el bajo coste de implantación del negocio en el mercado es una ventaja con respecto a la inversión que deben realizar otras empresas. Nuestras inversiones iniciales, consisten en el material específico, un ordenador y un teléfono con una buena tarifa de datos.

La tramitación de tu negocio como empresario individual, no necesita un desembolso de capital social, tan sólo deberás darte de alta como autónomo. Además, el emprendedor puede optar a bonificaciones que reduzcan la cuota, durante un periodo de tiempo inicial.

Por último, no existen barreras para la salida del negocio del mercado, puesto que no requiere de una gran inversión.

4.2.3. ¿Quién es y qué características tiene tu competencia?

Las residencias, los geriátricos y los cuidadores a domicilio, ya tengan o no, la preparación suficiente para el cuidado de las personas que atienden, suponen una competencia directa para tu empresa de servicios a personas dependientes en domicilio.



La diferencia que puede posicionarte en el mercado, consiste en ofrecer un trato personalizado de calidad y un repertorio más amplio

de servicios que la competencia, de modo que puedas satisfacer en mayor medida las expectativas de los clientes.

Para que los usuarios conozcan todas las características de tu oferta y el valor añadido que aportas con respecto a la competencia, el marketing puede resultar imprescindible para obtener éxito en el mercado.

No obstante, debes tener en cuenta que las ayudas y las subvenciones públicas suponen otro tipo de competencia. El [Decreto 727/2007 de 8 de Junio](#) establece las siguientes prestaciones:

- Tele asistencia (24 horas)
- Ayuda a domicilio
- Major a casa y menjar a casa
- Centros de ocio y convivencia
- Ayuda para sufragar estancias
- Viviendas tuteladas para personas en estado de discapacidad
- Prestaciones económicas individuales
- Bono de atención para las personas en estado de discapacidad o enfermedad mental
- Prestaciones por dependencia
- Vacaciones sociales
- Termalismo
- Eliminación de barreras arquitectónicas
- No estés sólo en Navidad

4. 2. 4. ¿Cómo debes proveer tu empresa?

Para proveer a nuestra empresa de servicios externos, primará un criterio basado en la calidad y las condiciones financieras y comerciales. Este aspecto debe primar a la hora de elegir a los profesionales de servicios complementarios, a nuestra oferta de servicios básicos y de acompañamiento.

Respecto a estos proveedores, nuestros ingresos consistirán en la comisión pactada, puesto que tus clientes serán atendidos por un determinado profesional especializado: un fisioterapeuta, un podólogo, un peluquero y un esteticista. El promotor de la empresa, asumirá los servicios de limpieza y lavandería que requieran los clientes. Las comisiones que se perciben de los profesionales varían en función del negocio, de la actividad y del número de clientes que usen estos servicios y pueden oscilar, entre un 13% y un 25% sobre el precio final del servicio prestado.

El hecho de que nos encontremos en una zona eminentemente turística, supone que la presión que puedan ejercer los proveedores sobre tu negocio sea baja, ya que la oferta de servicios es variada, lo que te permitirá cambiar de proveedor en función de la relación calidad/precio de los servicios que preste y de los intereses de tu empresa.

4.2.5. ¿Cómo son tus clientes?

El análisis del mercado lo realizaremos por medio de la segmentación en distintos grupos sociales y de la evolución de los usuarios del servicio de ayuda a domicilio:

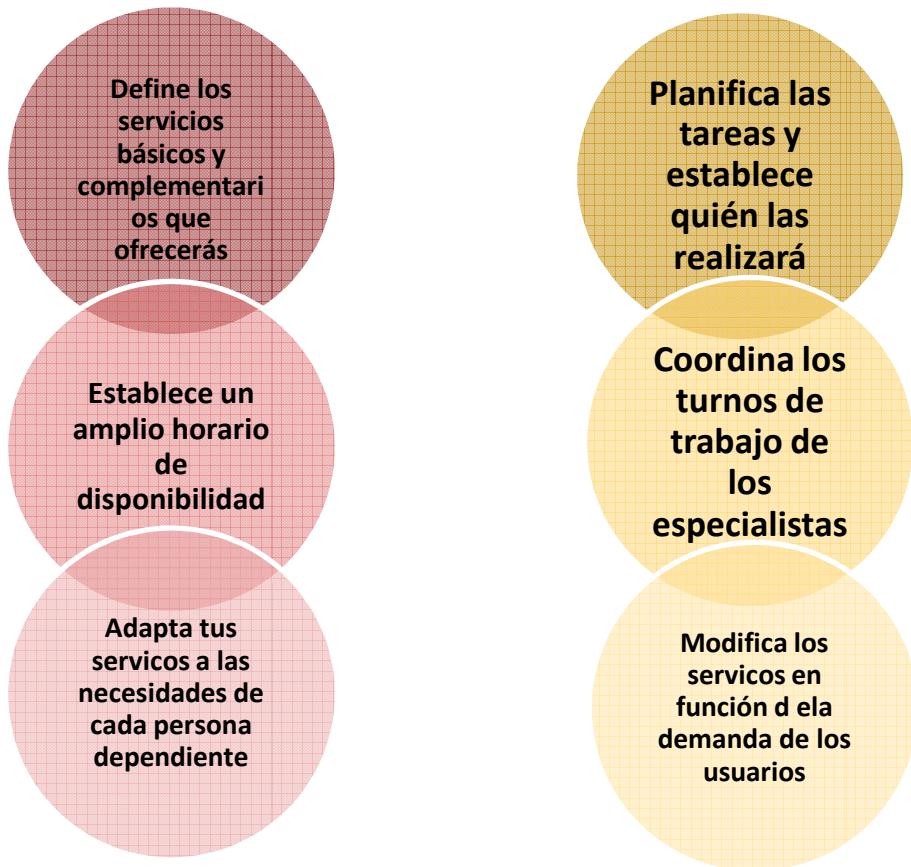
PERSONAS Y FAMILIAS CON CUALQUIER PROBLEMA SOCIOSANITARIO O ESPECÍFICO	Personas en situación de discapacidad psíquica o física, enfermos o en situación post-operatoria, menores dependientes, etc.
PERSONAS MAYORES DE 60 AÑOS	Atención a su domicilio, sea cual sea su estado de salud física y/o psicológica
PERSONAS O GRUPOS FAMILIARES CON CIERTO GRADO DE ASISTENCIA O EN SITUACION DE DISCAPACIDAD	Apoyo a la familia en distintos tipos de situaciones

4.3 Cómo debes promocionar tu empresa

En plena era digital, cualquier emprendedor debe contar con Internet y las redes sociales, para dar a conocer su negocio. Aún más, si planteamos que nuestra empresa de servicios a domicilio para personas dependientes tenga una oficina virtual exclusivamente. Por ello, el promotor de este tipo de negocios debe ser dinámico y activo para ofrecer soluciones online y además, prever una importante inversión inicial para poner en marcha una plataforma virtual que dé a conocer los servicios de la empresa.

También es importante la promoción por el “boca a boca” entre los clientes, sus familiares y amigos. Sus comentarios pueden resultar una buena herramienta publicitaria para que te conozcan otros potenciales clientes, así como para mejorar algunos aspectos de tus servicios. De este modo, tu oferta puede adaptarse a las necesidades de los futuros usuarios con el fin de proporcionar un servicio personalizado, que lo convierta en distinto y original, con respecto a los que presenta tu competencia.

4.3.1 ¿Cómo vas a diseñar tus servicios?



Dichos servicios son considerados como programas personalizados porque se planifican de manera individualizada en cada caso, adaptando los apoyos necesarios a las peculiaridades concretas del ámbito en el que se interviene y de las circunstancias que rodean a cada persona en su contexto familiar.

Una vez establecidas estas premisas, podemos agrupar los servicios que prestaremos en tres ámbitos:

SERVICIOS BÁSICOS	
ATENCIÓN PERSONAL	Con la higiene y cuidado de la persona, ayuda físico-motriz, movilizaciones, preparación de comidas, control de la medicación, acompañamiento...
ATENCIÓN AL HOGAR	Que incluye el mantenimiento del entorno de la persona, compras, detección de situaciones de riesgo en la vivienda...
INTEGRACIÓN EN EL ENTORNO	Con el desarrollo de actividades para el mantenimiento de las facultades cognitivas facilitar la relación con la familia y amigos.

En nuestro caso, la fuerza de ventas se reduce al propietario del negocio, que utilizará como principales herramientas de promoción las tarjetas de visita, folletos informativos, carteles, guías o catálogos, redes sociales, página web, condiciones especiales, acciones promocionales, presencia en ferias, etc.

4.3.2 ¿Cuánto vas a cobrar por tus servicios?

La relación de las tarifas estará condicionada por la duración de los servicios y por el tipo de prestaciones que vayamos a ofertar. Por un lado, ofrecemos los servicios básicos y por otro, aquéllos que incluyen algún tipo de complemento, varios de ellos desempeñados por profesionales externos. Para fijar el precio, debes calcular el coste para llevarlas a cabo y posteriormente, aplicar un margen de beneficios y finalmente, sumar el I.V.A.

El siguiente cuadro, te muestra el cálculo del precio de servicio/persona para la oferta descrita anteriormente.

Tabla 1: Estimación de precios por servicios

CONCEPTOS	Servicios básicos	Fisioterapia	Podología	Peluquería	Estética	Limpieza	Lavandería	Acompañamiento
TOTAL COSTES VARIABLES	8.712€	0	0	0	0	0	0	234€
COSTES FIJOS	21.285€	375€	375€	465€	93€	619€	305€	448€
TOTAL COSTES	29.997€	375€	375€	465€	93€	619€	305€	682€
Nº SERVICIOS	120	120	120	180	36	60	60	60
COSTE UNITARIO	250€	3,1€	3,1€	2,6€	2,6€	10€	5€	11,4€
MARGEN BENEFICIO	50€	1,9€	1,9€	1,5€	1,5€	6,2€	3€	2,3€
TOTAL SIN IVA	300€	5€	5€	4,1€	4,1€	16,5€	8,1€	13,6€
IVA (EXENTO, 10%, 21%)	0	0	0	0,9€	0,9€	3,5€	1,7€	1,4€
PRECIO VTA PERSONA	300€	5€	5€	5€	5€	20€	9,8€	15€

Fuente: Precios de mercado. Elaboración propia

Por lo que respecta a las prestaciones proporcionadas por el promotor, estableceremos un precio de 300 euros al mes por los servicios básicos de ayuda a domicilio, de 20 euros para la limpieza, 10 euros para la lavandería y de 15 euros para el servicio de acompañamiento. Los precios de los servicios opcionales de peluquería, fisioterapia, podología, estética, limpieza ordinaria y lavandería, los establecerán los profesionales según el servicio, mientras que la empresa, percibirá el importe que hemos obtenido en el cuadro anterior y que equivale a un porcentaje sobre lo que paguen los clientes directamente a cada profesional.

4.3.3 ¿Cómo vas a vender tus servicios?

VÍA INDIRECTA: Por medio de intermediarios del sector de servicios a domicilio, como las instituciones públicas, las organizaciones solidarias, etc. No obstante, es probable que si obtienes beneficios a partir de esta mediación, debas incluir un porcentaje que resulte rentable para el mediador.

VÍA DIRECTA: A través de la comercialización que tú, como promotor de la empresa, puedes realizar en varios formatos, como publicidad y la página web. El tiempo dedicado a esta actividad, será mucho mayor al inicio, mediante la preparación de ofertas, el diseño de los contenidos de la web, el envío de los correos electrónicos, la visita de clientes, etc. Cuando la empresa se consolide en el mercado, el volumen de trabajo que dedicarás a la comercialización disminuirá, aunque siempre deberás dedicar tiempo y recursos a este respecto.

4.3.4 ¿Cómo darás a conocer tu negocio?

Al iniciar tu negocio, el gasto dedicado a publicidad será elevado, ya que debes darte a conocer en el ámbito donde tu empresa desarrolle sus actividades. Deberás estar abierto a recoger nuevas ideas y a diseñar nuevos productos, en función de las necesidades de tus potenciales clientes. Por ello, en los primeros momentos, los cambios en las herramientas publicitarias que utilices serán constantes.

La mejor publicidad es la recomendación espontánea de los clientes. Al iniciar la actividad, es recomendable llevar a cabo varias acciones publicitarias para alcanzar notoriedad mediante un mensaje claro, centrado en los aspectos diferenciales y en el posicionamiento.

Anuncios en medios de comunicación locales, guías comerciales, portales de recursos sociales, página web propia, marketing directo, reparto de propaganda en lugares estratégicos y sobre todo, potenciar las relaciones públicas (notas de prensa, asistencia a eventos sectoriales, ganar prestigio y reputación como expertos del sector o cultivar las relaciones con prescriptores).

4.4 Resultados económicos de tu empresa

4.4.1 ¿Cuánto debo invertir para iniciar la actividad?

Tabla 2. Inversiones estimadas para el inicio

CONCEPTOS	IMPORTE
Equipos informáticos	600 €
Gastos constitución y primer establecimiento	1.800 €
Equipo sanitario	300 €
Tesorería inicial	3.475 €
TOTAL INVERSIONES	6.175 €
IVA soportado	525 €
TOTAL NECESIDADES INICIALES	6.700 €

Elaboración propia

En el epígrafe *de gastos de constitución y primer establecimiento* hemos incluido los gastos derivados por la puesta en marcha de la empresa, el lanzamiento publicitario, etc. Además, el hecho de que propongamos un emprendedor autónomo como promotor, supone

que los gastos de constitución sean menores que los correspondientes de la creación de una sociedad de responsabilidad limitada.

Por lo que respecta a la amortización del inmovilizado, consideramos los siguientes porcentajes: los equipos informáticos un 20%, los útiles y herramientas un 25%.

4.4.2 ¿Cuáles son los gastos fijos de la actividad?

A continuación, detallamos las diferentes partidas y los importes de los principales gastos fijos anuales, que se presentarán una vez iniciada la actividad:

Tabla 3. Gastos fijos estimados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTE		
	1 ^{er} año	2 ^o año	3 ^{er} año
Sueldos y seguridad social	15.588€	15.588€	18.186€
Vehículo <i>renting</i>	6.000€	6.000€	6.000€
Teléfono móvil e internet	240€	240€	240€
Servicios externos (asesoría, etc)	600€	600€	600€
Seguros	600€	600€	600€
Publicidad y propaganda	300€	300€	300€
Gastos financieros	342€	216€	135€
Amortización inmovilizado	195€	195€	195€
Otros	100€	100€	100€
TOTAL GASTOS FIJOS	23.965€	23.839€	26.356€

Elaboración propia

En nuestro supuesto, hemos considerado que los servicios básicos son asumidos por el personal de plantilla. En este caso, inicialmente por el emprendedor y un auxiliar, contratado a media jornada, que a partir del tercer año pasará a trabajar a jornada completa.

En cuanto a los gastos financieros, incluimos los intereses anuales de un préstamo bancario de 5.000 euros a cuatro años, con un tipo de interés del 6,5%, que el emprendedor precisa para poner en marcha el negocio.

Debemos señalar que, mientras el negocio no esté asentado en el mercado y los clientes no conozcan suficientemente tu empresa, los ingresos serán probablemente bajos. Es posible que inicialmente no se lleguen a cubrir ni los gastos variables, debido principalmente a que la demanda no sea lo suficientemente amplia.

Debes tener muy presente esta posibilidad y hacer una previsión sobre el número de meses en que puede producirse la situación expuesta y en consecuencia, contar con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

4.4.3 ¿Cuál es la previsión de ventas que debes alcanzar?

Como es común en cualquier negocio, el volumen de ventas de los primeros meses de actividad de la empresa será más bien escaso. No obstante, nuestra previsión es que se consolide en el mercado a lo largo del primer año, por medio de una intensa campaña publicitaria y el eco que pueda producirse entre sus potenciales clientes, una vez que se presten los primeros servicios.

Aún así, nuestras previsiones para el primer año de la empresa son las siguientes:

10 servicios básicos/mes x 1 persona x 12 meses = 120 personas/año
10 fisioterapias/mes x 1 persona x 12 meses = 120 personas/año
10 podologías/mes x 1 persona x 12 meses = 120 personas/año
15 servicios peluquería/mes x 1 personas x 12 meses = 60 personas/año
3 servicios estética/mes x 1 persona x 12 meses = 42 personas/año
5 servicios limpieza/mes x 1 persona x 12 meses = 60 personas/año
5 servicios lavandería/mes x 1 persona x 12 meses = 60 personas/año
5 acompañamiento/mes x 1 persona x 12 meses = 60 personas/año
TOTAL PERSONAS = 756

Tabla 4. Número de clientes estimados los tres primeros años

SERVICIOS	Nº SERVICIOS POR AÑO		
	1 ^{er} año	2 ^º año	3 ^{er} año
Servicio básico	120	132	144
Fisioterapeuta	120	132	132
Podólogo	120	132	132
Peluquería	180	192	204
Estética	36	36	48
Limpieza	60	72	72
Lavandería	60	72	84
Acompañamiento	60	72	84
TOTAL	756	840	900

Elaboración propia

Los servicios se distribuyen a lo largo del año de forma muy repartida, dadas las necesidades de los clientes durante todo el año. De acuerdo con las cifras que hemos manejado, en los apartados de marketing y precios, obtendríamos los siguientes ingresos:

Tabla 5. Ingresos totales estimados en los tres primeros años

SERVICIOS	USUARIOS POR AÑO			PRECIO sin IVA	INGRESOS TOTALES SIN IVA		
	1 ^{er} año	2 ^º año	3 ^{er} año		1 ^{er} año	2 ^º año	3 ^{er} año
Servicio básico	120	132	144	300,0 €	36.000 €	39.600€	43.200€
Fisioterapeuta	120	132	132	5,0 €	600 €	660€	660
Podólogo	120	132	132	5,0 €	600 €	660€	660
Peluquería	180	192	204	4,1 €	744 €	793€	843
Estética	36	36	48	4,1 €	149 €	149€	198
Limpieza	60	72	72	16,5 €	992 €	1.190€	1.190€
Lavandería	60	72	84	8,3 €	496 €	595€	1.587€
Acompañamiento	60	72	84	12,4 €	744 €	893€	1.041€
TOTAL	756	840	900		40.325 €	44.540€	49.380€

Elaboración propia

Recuerda que la consolidación de una empresa de servicios de atención domiciliaria como la tuya llevará un tiempo, que puede oscilar entre uno o dos años, en los que deberás hacer hincapié en la publicidad y en las buenas referencias de los clientes y asegurar la financiación. Te presentamos un supuesto de previsión de ingresos mensuales durante el primer año:

Tabla 6. Ingresos mensuales estimados por venta de servicios en el primer año

SERVICIO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Básico	1.500€	2.400€	2.700€	3.000€	3.000€	3.000€	3.900€	4.500€	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€	36.000€
Fisiot.	25€	40€	50€	50€	50€	55€	60€	70€	50€	50€	50€	50€	600€
Podólogo	25€	40€	50€	55€	50€	50€	55€	65€	55€	55€	50€	50€	600€
Peluquería	32,8€	57,4€	61,5€	65,6€	61,5€	65,6€	65,6€	69,7€	65,6€	61,5€	61,5€	75,7€	744€
Estética	8,2€	12,3€	12,3€	12,3€	12,3€	12,3€	12,3€	16,4€	12,3€	12,3€	12,3€	13,7€	149€
Limpieza	49,5€	82,5€	82,5€	82,5€	82,5€	82,5€	99€	82,5€	82,5€	82,5€	82,5€	101€	992€
Lavar	24,9€	41,5€	41,5€	41,5€	41,5€	41,5€	49,8€	41,5€	41,5€	41,5€	41,5€	47,8€	496€
Acomp.	37,2€	62€	62€	62€	62€	62€	74,4€	62€	62€	62€	62€	74,4€	744€
TOTAL	1.703€	2.736€	3.060€	3.368€	3.359€	3.359€	4.316€	4.907€	3.369€	3.365€	3.360€	3.413€	40.325€

Elaboración propia

Todo ello, te permite contar con un remanente de Tesorería positivo durante los primeros doce meses de tu negocio:

Tabla 7. Presupuesto mensual estimado de tesorería en el primer año

CONCEPTO ENTRADAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Prestación servicios	1.703€	2.736€	3.060€	3.369€	3.360€	3.69€	4.323€	4.907€	3.369€	3.365€	3.360€	3.413€
IVA repercutido ventas	32€	54€	55€	55€	55€	55€	56€	57€	55€	55€	55€	66€
Capital propio	1.700€											
Emisión de deuda	5.000€											
TOTAL ENTRADAS	8.435€	2.789€	3.114€	3.424€	3.414€	3.414€	4.379€	4.964€	3.424€	3.419€	3.414€	3.478€
IVA			-1098€				-1770			-2554€		-3196
TOTAL SALIDAS	6.561€	2.838€	2.926€	3.013€	3.134€	3.013€	3.282€	3.453€	3.134€	3.013€	3.013€	3.018€
TESORERÍA FINAL	1.874€	1.825€	2.014€	2.425€	2.705€	3.116€	4.212€	5.725€	6.015€	6.421€	6.822€	7.282€

Elaboración propia

Con estas cuentas de tesorería, podemos obtener el balance de final de ejercicio, que nos muestra cuáles son los bienes y derechos así como las deudas y el patrimonio neto. Con este balance, podemos calcular el fondo de maniobra, que indica la capacidad de tu empresa para atender los pagos a corto plazo y además, realizar nuevas inversiones. Un fondo de maniobra, calculado como activo circulante menos exigible a corto plazo, positivo, indica la solvencia empresarial de nuestro negocio. En nuestras previsiones, quedaría del siguiente modo:

Tabla 8. Balance de situación previsto al final del primer año

ACTIVO		PASIVO
ACTIVO FIJO	2.505 €	FONDOS PROPIOS
Inmovilizado	2.700 €	Capital social
Amortizaciones	-195 €	Pérdidas y ganancias
ACTIVO CIRCULANTE	10.478 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO
Tesorería	7.282 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO
Hacienda deudora IVA	3.196 €	Hacienda acreedora IRPF
TOTAL ACTIVO	12.983 €	TOTAL PASIVO
		12.983 €

Elaboración propia

Por último, el punto de equilibrio nos muestra el número mínimo de servicios que se necesita vender para cubrir todos los costes y comenzar a obtener beneficios. Para su estimación, hemos establecido un precio medio de venta unitario para todos los servicios que ofrece la empresa y de este modo, establecer cuántos servicios debemos prestar a los clientes para cubrir todos los gastos y a partir de ahí, obtener beneficios.

Tabla 9. Punto de equilibrio y umbral de rentabilidad del primer año

PUNTO DE EQUILIBRIO	IMPORTE
Coste Fijo	23.965,00 €
Previo venta unitario	53,34 €
Coste variable unitario	11,83 €
P.E.= Costes fijos/(Pvu-Cvu)	577 €

Elaboración propia

Con estos datos, podemos calcular la tasa interna de retorno (TIR), que indica la rentabilidad que ofrece nuestra inversión inicial, basándose en la estimación de los flujos anuales de caja. Para su cálculo, tomamos la inversión inicial y los flujos de caja de cada año, que hemos conseguido sumando la amortización del inmovilizado y el resultado neto de explotación. Cuanto mayor sea la TIR, más rentable será nuestro proyecto.

Tabla 10. Tasa Interna de Retorno (TIR) a 3 años

CONCEPTOS	IMPORTE
INVERSIÓN INICIAL	6.175 €
CASH FLOW 1	6.126 €
CASH FLOW 2	7.928 €
CASH FLOW 3	9.696 €
TIR a 3 años	102%

Elaboración propia

4.4.4. ¿Cuál es la cuenta de resultados de la empresa?

¿Cómo determino el beneficio de la actividad?

Finalmente, la siguiente tabla refleja la cuenta de resultados de los tres primeros años, teniendo en cuenta los ingresos y los gastos de tus actividades (sin IVA). Una cuenta, a la que le deducimos los impuestos (estimados en el 20% de IRPF):

Tabla 11. Cuenta de resultados en los tres primeros años

CONCEPTOS	IMPORTE		
	1 ^{er} año	2 ^º año	3 ^{er} año
TOTAL INGRESOS (SIN IVA)	40.325 €	44.540 €	49.380 €
COSTES VARIABLES	8.946 €	11.035 €	11.147 €
TOTAL INGRESOS-COSTES VARIABLES	31.379 €	33.505 €	38.232 €
Sueldos y seguridad social	15.588€	15.588€	18.186€
Vehículo <i>renting</i>	6.000€	6.000€	6.000€
Teléfono móvil e internet	240€	240€	240€
Servicios externos (asesoría, etc.)	600€	600€	600€
Seguros	600€	600€	600€
Publicidad y propaganda	300€	300€	300€
Amortización inmovilizado	195€	195€	195€
Otros	100€	100€	100€
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	7.756 €	9.882 €	12.011 €
Gastos financieros	342€	216€	135€
Margen de beneficio	19%	22%	24%
RENTABILIDAD ECONÓMICA	59%		
Beneficios antes de impuestos	7.414 €	9.666€	11.876 €
IRPF (20%)	1.483 €	1.933 €	2.375 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	5.931 €	7.733 €	9.501 €

Elaboración propia

4.4.5 ¿Cómo puedes financiar tu negocio?

Para poner en marcha tu empresa de servicios a domicilio puedes recurrir a varias vías de financiación. En primer lugar, la autofinanciación, es decir la aportación de tus propios recursos, que en nuestro caso alcanza los 1.700 euros. Por otra parte, también deberás recurrir a fuentes de financiación ajena. Como ya hemos indicado, para iniciar el negocio será necesaria la solicitud de un crédito bancario de 5.000 euros a un 6,5% de interés, con una comisión de apertura del 1%. Todo ello, supone una cuota mensual 118,57 euros durante cuatro años.

Además de estas fuentes de financiación, puedes solicitar ayudas y subvenciones, si bien no las podremos considerar como un recurso puesto que no sabemos si finalmente se concederán. En caso de que recibieses una de estas ayudas, es habitual que el emprendedor amortice parte del préstamo solicitado.

4.5 ¿Cuántos trabajadores debe tener tu negocio?

4.5.1 ¿Qué perfil debes tener como promotor del negocio?

El perfil para emprender este negocio es el de un profesional cualificado: un diplomado o un auxiliar en enfermería, aunque también conviene que posea conocimientos especializados en geriatría y que tenga alguna experiencia en prestación de servicios a domicilio.

Tu remuneración bruta, como promotor y trabajador de la empresa, que incluyen las aportaciones de autónomo a la Seguridad Social, será de 1.299 euros al mes. En principio, contamos con la contratación de una persona a media jornada, con un salario de 500 euros mensuales, que pasará a régimen de jornada completa a partir del tercer año, para atender el incremento de la demanda de servicios.

4.5.2. ¿Qué estructura debe tener tu empresa?

Dentro de la empresa, encontramos tres áreas organizativas: las tareas de administración, que incluyen la gerencia de la empresa y las labores comerciales; el área sanitaria, en la que se desarrolla la atención básica a los usuarios, la detección de los déficits de salud, control sobre la evolución, etc.; y el área sociocultural, que se basa en la creación y desarrollo de actividades que permiten mantener o mejorar las capacidades de los usuarios.

Como ya hemos visto, el promotor de la empresa de servicios a domicilio para la Tercera Edad se dará de alta como un empresario por cuenta propia (autónomo), aunque puede optar por otras formas jurídicas de empresa como cooperativas o sociedades limitadas, que puedes consultar [aquí](#).

En nuestro supuesto, al tratarse de un empresario individual, la mayor parte de las tareas que requiera el negocio las asumirás tú mismo, si bien aquéllas que requieran de otros conocimientos, como los aspectos fiscales y laborales, probablemente precisarán de los servicios de una asesoría. Dentro de esta empresa, existen tres áreas organizativas:

ÁREA DE GERENCIA Y COMERCIAL	Incluirá las tareas de administración, de gerencia de la empresa y las labores comerciales.
ÁREA SANITARIA	Se desarrollarán en esta área la atención básica a los usuarios (higiene, curas, alimentación...), detección de los déficits de salud, control sobre la evolución de los usuarios, etc.
ÁREA SOCIOCULTURAL	Permite mantener o mejorar las capacidades de los usuarios de Área de Gerencia y Área Sanitaria (Cuidadores, Fisioterapeuta y Podólogo).

De este modo, la empresa requiere de los trabajos de los siguientes profesionales:

GERENTE	Esta persona realizará todas las tareas de gestión de la empresa y desarrollará las actividades comerciales promotora del negocio.
ENFERMERA	Es la persona responsable de la atención básica a los usuarios, y entre sus tareas se incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Control de higiene. - Administrar la medicación. - Curas básicas. - Valoraciones periódicas. - Cambio de absorbentes. - Control de signos o síntomas.
FISIOTERAPEUTA	Sus funciones principales funciones será mejora la autonomía de los usuarios, promover las capacidades físicas, recuperar funciones perdidas y controlar y eliminar el dolor. Esta persona contará con la titulación de Fisioterapia
PODÓLOGO	Sus funciones son cuidar y mantener en perfectas condiciones los pies (afecciones y deformaciones). Esta persona contará con la Titulación en podología.
PELUQUERÍA Y ESTÉTICA	Realizar las funciones pertinentes para mantener y cuidar la imagen personal. Esta persona contará con la titulación de peluquería y estética.
LIMPIEZA Y LAVANDERÍA	Sus funciones son realizar las tareas de limpieza del hogar y lavado y planchado de la ropa.
SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO	Su función es acompañar al usuario en casa o salir a dar paseos. Esta persona debe de ser alegre, simpática, con paciencia y tener empatía con las personas mayores.

4.5.3 ¿Qué servicios puedes externalizar?

Algunas de prestaciones que ofrece tu empresa deben ser atendidas por profesionales especializados en diversos ámbitos. Así, para muchos de los servicios opcionales que ofrece la empresa, como fisioterapia, podología, peluquería, estética, limpieza del hogar y lavandería, deberás contratar algunos servicios externos.

Como hemos indicado anteriormente, es frecuente contar con los servicios de una asesoría.

4.5.4 ¿Qué convenio colectivo debes aplicar?

En materia laboral, las actividades de servicios a domicilio para la tercera edad o personas dependientes, se rige por el Convenio Colectivo, de ámbito nacional, de las actividades de servicios sociales sin alojamiento para personas mayores y con discapacidad (BOE 243, de 9 de Octubre de 2012).

Además, debes tener en cuenta la resolución de 19 de junio de 2015 de la Subdirección General de Relaciones Laborales de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone el registro y publicación del Acuerdo de Revisión Salarial para el año 2015 en el Convenio Colectivo de Centros y Servicios de Atención a Personas Discapacitadas en la Comunidad Valenciana (DOCV 7565, de 7 de julio de 2015).

Por último, también debes consultar la resolución de 20 septiembre de 2012 de la Dirección General del Empleo, por la que se registra y pública el XIV Convenio Colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad (BOE 243, de 9 de octubre de 2012, páginas 72153 a 72256).





PROGRAMA DE FOMENTO DE LOS ACUERDOS TERRITORIALES EN MATERIA DE EMPLEO Y DESARROLLO LOCAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA

2017



AJUNTAMENT DE
**GUARDAMAR
DEL SEGURA**



EXCMO. AYUNTAMIENTO
PILAR DE LA HORADADA



EXCMO. AYUNTAMIENTO
DE TORREVIEJA



MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL

 **GENERALITAT
VALENCIANA**

 **Servef**
SERVEF
SERVICIO VALENCIANO
DE EMPLEO Y FORMACIÓN

