

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

PROYECTO FINAL

PLAN DE NEGOCIOS: COOPERATIVA SOCIAL PARA EL CUIDADO DE NIÑOS

por

CAROLINA DOS SANTOS MONTAÑO

ANDREA MONZÓN MAGALLANES

TUTORA: EC. GABRIELA NOGUEIRA

COORDINADORA: CRA. ANA GÓMEZ

Tacuarembó

URUGUAY

2015

Página de Aprobación

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el trabajo final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).
Profesor..... (nombre y firma).
Profesor..... (nombre y firma).

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

A las socias cooperativistas por su buena voluntad y confianza al permitirnos trabajar con ellas.

A nuestra tutora Ec. Gabriela Nogueira por acompañarnos y aconsejarnos en la elaboración del proyecto.

A la coordinadora del TAC Cra. Ana Gómez por su colaboración en la elaboración del plan financiero.

A Mariela Muñoz y Amanda Córdoba por su aporte en la elaboración de la Bibliografía del proyecto.

Al Programa de Desarrollo a Proveedores por la disposición a trabajar en conjunto y facilitar el contacto con la empresa donde se realizó la intervención para el Proyecto Final.

RESUMEN

En este trabajo se analiza la viabilidad de la implementación de un servicio de cuidado de niños en una cooperativa social MIDES, que desarrolla desde 2011 tareas de limpieza y cocina en la ciudad de Tacuarembó, Uruguay. Para ello se realiza una intervención en la empresa elaborando como producto un plan de negocio con el fin de evaluar la rentabilidad y capacidad de realización.

DESCRIPTORES

Plan de Negocios. Cuidadores. Cuidado de niños. Cooperativa Social para la atención a domicilio.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN	7
II. EL CUIDADO DE NIÑOS	9
A. MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES	9
1. Importancia del servicio de cuidado de niños	9
2. Trabajo doméstico.....	10
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO	13
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO	13
B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	14
1. Misión	16
2. Visión.....	16
3. Objetivos	16
4. Justificación para la existencia e instalación del negocio	17
5. Investigación de mercado.....	17
C. SERVICIO	21
D. LA LOCALIZACIÓN	22
IV. PLAN DE MARKETING.....	23
A. ANÁLISIS ESTRTEGICO	23
1. Los consumidores.....	23
2. Segmentos de mercado.....	24
3. Competencia.....	25
4. Elección del segmento y posicionamiento	27
B. LA MEZCLA COMERCIAL	28
1. Análisis de Servicios.....	28
V. PLAN DE OPERACIONES.....	34
A. SERVICIO	34
1. Diseño funcional	34
2. Capacidad.....	34
3. El proceso operativo.....	34
4. Calidad	35
VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	37

VII. PLAN FINANCIERO	42
A. PROYECCIONES DE INGRESO	45
B. PROYECCIÓN DE SITUACIÓN	45
C. FLUJO DE CAJA MENSUAL	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	49
ANEXO A.....	49
Requisitos para constituir una Cooperativa Social MIDES.....	49
ANEXO B.....	50
Formulario de encuesta.....	50
ANEXO C.....	51
Cartografía de la ciudad de Tacuarembó según IDT: delimitación según contribución inmobiliaria de zona urbana y suburbana. Selección de la muestra para la Encuesta de evaluación de implementación del servicio de cuidado de niños.....	51
ANEXO D.....	52
Resultado de encuesta de evaluación de posibilidad de desarrollo de un servicio de cuidado de niños.	52
ANEXO E	55
Planilla auxiliar propuesta para el control de horas trabajadas	55
ANEXO F	56
Sugerencia de formulario de Encuesta de Satisfacción de Clientes con el servicio proporcionado por las cuidadoras.	56
ANEXO G	57
Contrato de trabajo.....	57

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo la elaboración de un Plan de Negocio en el marco de la asignatura Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad (en adelante TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó - Universidad de la República.

El proyecto tiene que ver con la viabilidad de desarrollar una actividad complementaria a la que viene desempeñando una cooperativa social en actividad. En particular se analiza la implementación del cuidado de niños de 0 a 12 años en la zona urbana y suburbana del departamento de Tacuarembó.

La Cooperativa objeto de análisis se dedica a brindar servicios de limpieza y cocina desde 2011 en la ciudad de Tacuarembó. En su constante afán de crecimiento identificó en el cuidado de niños una oportunidad de negocio en el mercado local diversificando sus servicios en respuesta a una demanda constante por parte de algunos clientes con los que cuenta.

La significancia de disponer de un servicio formalmente regulado y administrado, y la carencia en el mercado local de empresas que proporcionen este tipo de servicios y garanticen una atención acorde a las necesidades de la población abre una brecha de mercado.

Es así que con esta línea de trabajo se ha procedido a desarrollar los diferentes planes que hacen a la instauración del negocio, aplicándose los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo del desarrollo del TAC, y consultándose además profesionales idóneos y diversas fuentes bibliográficas para clarificar aspectos específicos que hacen al ramo del negocio.

La estructura del proyecto y distribución por capítulos es la siguiente: al inicio describimos un índice detallado de la forma de organización del mismo, en capítulo II se desarrolla el concepto, antecedentes y la importancia del servicio de cuidado de niños; en el III la descripción general del negocio o análisis estratégico, en el IV el plan de marketing, en el V el plan de operaciones, en el VI el plan de gerencia y en el VII el plan de administración financiera.

Al concluir también se han anexado los requisitos establecidos por el Ministerio de Desarrollo y Seguridad Social (MIDES) para la constitución de una Cooperativa Social, el modelo de formulario utilizado para la realización de una encuesta de opinión a la población, el criterio para la selección de la muestra y los principales resultados de la misma; propuesta de planilla para el control de horas trabajadas y contrato de trabajo, distribución cartográfica de zona urbana y suburbana de la ciudad de Tacuarembó y referencias bibliográficas como soportes para el desarrollo del trabajo.

II. EL CUIDADO DE NIÑOS

A. MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

1. Importancia del servicio de cuidado de niños

En nuestra sociedad los cuidados que necesitan los niños a nivel familiar generalmente los brinda la mujer, esto es un reflejo de la forma en la que se ha realizado la división del trabajo en las familias. Este hecho tiene consecuencias para ellas con la restricción del acceso a oportunidades laborales y de crecimiento personal, o en caso de lograr combinar ambos roles la sobrecarga consiguiente de tareas y responsabilidades.

Como lo dice el numeral 2 del artículo 3 de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) - aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 2 de noviembre de 1989 y que está vigente actualmente -, la protección y el cuidado de los niños será asegurado por el Estado, los padres, tutores y/o otras personas responsables por el menor. La adopción de esta normativa se fundamenta en que es indiscutible la necesidad de cuidado del niño dado que influye directamente en su desarrollo y crecimiento.

Haciendo mención a los cuidados que son primordiales para el desarrollo físico, emocional y cognitivo de todo niño encontramos la alimentación, la salud, así como el amor, el afecto, el cariño, sin dejar de lado la importancia que tiene la estimulación temprana vinculada principalmente a la educación, al conocimiento de parámetros de convivencia en sociedad y al desarrollo del habla. Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) un aspecto importante en el aprendizaje y desarrollo del niño es el juego que estimula su curiosidad y confianza permitiéndole adquirir nuevos conocimientos y experiencias. Estos juegos deberían ser guiados por los miembros de la familia y otros cuidadores quienes deberían definirles objetivos sin dominar en exceso el juego del niño. Estas actividades y acciones implican tiempo, dedicación, conocimiento tanto por parte de la familia, el Estado, y la sociedad.

Al tener identificados todos los cuidados que requiere el niño para un adecuado crecimiento y el incremento de la inserción femenina en el mercado laboral que le limita el tiempo para desempeñar esos cuidados, es que se justifica el aumento de la oferta del servicio de cuidados de niños.

2. Trabajo doméstico

El trabajo doméstico se encuentra definido en el Artículo 1° de la Ley 18.065 de Trabajo Doméstico, que regula los aspectos laborales y de seguridad social de este sector como "...el que presta, en relación de dependencia, una persona a otra u otras, o a una o más familias, con el objeto de consagrarles su cuidado y su trabajo en el hogar, en tareas vinculadas a éste, sin que dichas tareas puedan representar para el empleador una ganancia económica directa.".

Los aspectos salariales son establecidos por el Consejo de Salarios número 21 de Servicio Doméstico, el cual fijó que el salario mínimo nominal del sector a partir del 1° de enero de 2015 es de \$11.945,35 (por 44 horas semanales de trabajo y 25 jornales en el mes), lo que equivale a \$62,84 la hora, según datos extraídos de la Página Web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La revista mensual Tacuarembó 2000 de setiembre de 2015 en la página 7 expresó que la región noreste percibe los salarios más bajos del país, siendo \$70 el valor hora. Siguiéndole la región litoral oeste con \$83,6 por hora, el centro-sur con \$85,6 y el área metropolitana \$99,9 la hora.

El sector ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, generado por el cambio cultural de las sociedades, donde las mujeres han ingresado al mercado laboral, haciendo posible que los trabajadores domésticos realicen los trabajos que eran antes desarrollados por las mujeres en el hogar sin remuneración.

Según datos extraídos de la página web del MTSS en 2013 los trabajadores domésticos se estimaron en casi 104 mil personas de los cuales el 99,3% de los

empleos del sector son femeninos por lo que es una ocupación feminizada en extremo.

De esas 104.000 personas que trabajaban en el sector en el año 2013, 77.104 personas trabajaban como domésticos, 17.164 estaban empleados como cuidadores de niños y 9.476 como cuidadores de enfermos.



Ilustración II-1. Porcentaje de Composición de Empleo Doméstico

Fuente: “Trabajadores domésticos e impacto de las políticas públicas en Uruguay”. Unidad de Evaluación y Monitoreo de Relaciones Laborales y Empleo. Observatorio de mercado de trabajo publicado en agosto de 2014.

Esta actividad en nuestro país, al igual que en otros países de la región, es una de las que presenta los mayores índices de informalidad y de elusión, el 48,1% de las trabajadoras no aportan al BPS, hecho que se da con mayor incidencia en la región noreste de Artigas, Rivera, Tacuarembó, Cerro Largo, Treinta y Tres y Rocha.

Este sector se caracteriza además por tener niveles educativos bajos, según el informe de Trabajo Doméstico e Impacto de las Políticas Públicas en Uruguay realizado por el MTSS en el año 2013 “los trabajadores en el cuidado de niños son las personas que tienen, en términos relativos, mayor nivel educativo, puesto que

más de la mitad alcanza la educación media. El nivel educativo predominante para quienes cuidan enfermos es Primaria con 45,2%. En la categoría trabajo doméstico se destacan con similar porcentaje, Primaria y Educación Media incompleta con 44,1% y 37,9%, respectivamente”. Este bajo nivel de educación implica grandes desafíos para el desarrollo de políticas sociales de capacitación, de mejora de calidad de trabajo, usufructo de derechos laborales, entre otros.

Desde el Estado han realizado políticas sociales de fomento y fortalecimiento tanto en cocina, limpieza como en cuidado de personas, validados por el Sindicato Único de Trabajadoras Domésticas y la Liga de Ama de Casa, todos apoyados y financiados por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).

III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

La Cooperativa se plantea ofrecer un servicio adicional al que viene desarrollando en la actualidad en la ciudad de Tacuarembó, utilizando las economías de escala que dispone y haciendo un uso eficiente de las capacidades y aprendizajes adquiridos para diferenciarse de su competencia directa e indirecta.

A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO

Los niños en sus primeros 8 años de vida, sientan las bases de su salud, crecimiento y desarrollo para el futuro, por esto es muy importante que su cuidado esté en manos adecuadas.

Hoy en día donde la estructura tradicional de las familias está cambiando, con la incorporación de la mujer al mercado laboral, es muy significativa la decisión de a quien confiar el cuidado de los hijos. Esta es la razón por la cual el servicio de guarderías se ha hecho tan popular, garantizando que el cuidado de los niños será realizado por personas con cierta formación y experiencia. También el cuidado de los niños se realiza directamente en los hogares, sin la necesidad del traslado de los mismos.

Por lo tanto, en Uruguay el cuidado de niños se realiza bajo las siguientes modalidades:

- Guarderías: Según el Art. 1º de la Ley 16.802 y el decreto reglamentario 376/ 997: “Se entiende por "guardería" (...), toda institución, propiedad de persona física o jurídica, cuya actividad predominante esté constituida en forma onerosa o gratuita, por la protección, atención o el cuidado de niños de cualquier edad y condición física o psíquica.”.
- Centros de Atención a la Infancia y la Familia (CAIF): “constituye una política pública intersectorial de alianza entre el Estado, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), e Intendencias Municipales, cuyo objetivo es

garantizar la protección y promover los derechos de los niños y las niñas desde su concepción hasta los 3 años, priorizando el acceso de aquellos que provienen de familias en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social, a través de las modalidades urbanas y rural”.

- Servicios a domicilio: Según el artículo 1° de la Ley 18.065 de trabajo doméstico “...es el que presta, en relación de dependencia, una persona a otra u otras, o a una o más familias, con el objeto de consagrarles su cuidado y su trabajo en el hogar, en tareas vinculadas a éste, sin que dichas tareas puedan representar para el empleador una ganancia económica directa”.
- Jardines de infante: Según la Ley 16.802 las instituciones constituidas para brindar enseñanza y aprendizaje estarán reguladas y fiscalizadas por la Administración Nacional de Educación Pública. Los Jardines de Infantes son parte de la educación formal y atiende desde 3 a 5 años, siendo nivel 4 y 5 de carácter obligatorio, y con un programa de carácter nacional y oficial de ingreso a la educación formal de los niños.

El negocio en cuestión se puede considerar parcialmente monopólico, ya que si bien existen competidores directos (servicios a domicilio) e indirectos (CAIF, Guarderías y Jardines) que se dedican al cuidado de niños, no existe una empresa formalmente establecida que desarrolle actividades de cuidado de niños directamente a domicilio.

B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Cooperativa objeto de análisis se dedica a brindar servicios de limpieza y cocina, constituida y funcionando en el mercado de la ciudad de Tacuarembó desde el 2011. Ambos servicios funcionan por hora o mes con una actividad ininterrumpida y de acuerdo a los requerimientos de cada cliente.

En sus inicios estaba conformada por 12 socias cooperativistas que participaban de un curso del Programa Uruguay Integra (PRUI) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. A partir de la realización del mismo surgió la iniciativa de crear la cooperativa social con el asesoramiento técnico y respaldo del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). Hoy el equipo de trabajo totaliza 40 mujeres siendo 24 de ellas socias cooperativistas.

En su constante deseo de crecer la cooperativa identificó una oportunidad de diversificación de sus servicios en base a una demanda constante por parte de algunos clientes con los que ya cuenta. Se vio en el cuidado de niños una actividad potencial, alternativa y relacionada a las ya realizadas, economizando recursos (instalaciones, recursos humanos, logística entre otros).

El servicio que pretenden ofrecer es el cuidado de niños de 0 a 12 años a domicilio en la zona urbana y suburbana de Tacuarembó. La frecuencia podrá ser diaria o por hora -de acuerdo a lo requerido por cada cliente-, durante todo el año a excepción de los feriados no laborables.

La actividad del cuidado de niños está incluida y con laudo regulado por el Consejo de Salario grupo 21 de servicios domésticos. Se constituirá bajo las normas legales vigentes de nuestro marco normativo, de la Ley 18.065 de Trabajo Doméstico, que según su artículo 1º define como trabajo doméstico “el que presta, en relación de dependencia, una persona a otra u otras, o a una o más familias, con el objeto de consagrarles su cuidado y su trabajo en el hogar, en tareas vinculadas a éste, sin que dichas tareas puedan representar para el empleador una ganancia económica directa”.

Será formalmente una cooperativa social MIDES con la misma denominación y estatuto que la actual.¹

¹ Requisitos para constitución de una cooperativa social MIDES en Anexo A.

1. Misión

Si bien la Cooperativa ya dispone de una misión y visión en la actualidad, se entiende que es posible adicionar a la misma el servicio de cuidado de niños y continuar así sirviendo a los intereses y objetivos de la misma:

“Somos una cooperativa de prestación de servicios de limpieza y cocina. Nuestra labor se desarrolla con eficiencia y eficacia. Con una gran calidad humana satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Con honestidad y humildad.”².

2. Visión

“Ser una cooperativa líder en el mercado. Expandir nuestros servicios en el mercado departamental. Articular con otras instituciones”³.

3. Objetivos

a. Ofrecer un servicio de cuidado de niños a domicilio mediante:

- Personal confiable, capacitado, y con experiencia en el cuidado de niños.
- Una cooperativa social con trayectoria en el mercado local y con buenas referencias.
- La formalización de las cuidadoras que garanticen un servicio profesional con una buena relación precio-calidad.

b. Aprovechar una brecha de mercado existente ante la carencia de una organización similar, satisfaciendo una demanda insatisfecha dispuesta a contratar un servicio de estas características.

²Información proporcionada por correo electrónico, fecha 2 de setiembre del 2015.

³Información proporcionada por correo electrónico, fecha 2 de setiembre del 2015.

- c. Generar economías de escala a nivel de la cooperativa, haciendo un aprovechamiento eficiente de los recursos que se disponen (personal, instalaciones, etc.).

4. Justificación para la existencia e instalación del negocio

Se argumenta la implementación del servicio de cuidado de niños de acuerdo a lo siguiente:

- a. Existe una oportunidad de mercado en Tacuarembó con una demanda insatisfecha ⁴ dispuesta a contratar un servicio de cuidado de niños a domicilio.
- b. No existe a su vez otra empresa que se organice formalmente y ofrezca el servicio de cuidado de niños a domicilio.
- c. La Cooperativa debería realizar una inversión mínima para el desarrollo del negocio, contando con personal que podría hacerse cargo de la gestión del servicio.

5. Investigación de mercado

Para analizar la viabilidad de implantación de este negocio se realizó una encuesta⁵ orientada a padres de niños entre 0 y 12 años que asistan tanto a instituciones públicas como privadas de la zona urbana y suburbana del departamento de Tacuarembó.

En base a la distribución cartográfica para el cobro de contribuciones inmobiliarias (asociado a variable de ingresos) de la Intendencia Departamental de

⁴Evaluación en función de los resultados de la investigación de mercado realizada.

⁵ Formato de la encuesta en Anexo B.

Tacuarembó (IDT)⁶ se delimitó el área a ser encuestadas seleccionando 6 instituciones educativas entre colegios privados (San Javier y Jesús Sacramentado), como CAIF (“Maravillas” y “Pollito Azul”) y escuelas públicas (N°11 “República Federativa de Brasil” y N°2 “Victoria Frigerio”), como criterio para incluir todos los estratos socioeconómicos (según variable de ingreso y capacidad de pago entre instituciones públicas y privadas).

El objetivo de la selección fue obtener una muestra representativa y abarcar toda la franja etaria objeto de estudio.

Las dos instituciones privadas permitieron abarcar la franja etaria de 2 a 12 años, las escuelas la franja de 4 a 12 años, y los CAIF de 0 a 3 años respectivamente. Se realizaron 63 encuestas con un promedio de 10 por institución educativa.

Los objetivos perseguidos al realizar la encuesta fueron:

- ✓ Analizar si existe demanda efectiva del servicio de cuidado de niños y la magnitud de la misma.
- ✓ Delimitar la demanda satisfecha por consumidores directos e indirectos.
- ✓ Conocer que características son valoradas desde la demanda en este servicio.
- ✓ Determinar si quienes ya disponen de un servicio para el cuidado de niños estarían dispuestos a contratar uno formalizado por una cooperativa.

De las 63 personas encuestadas⁷ 52 fueron mujeres y 12 hombres con edades entre 19 y 70 años. Del total de encuestados un 84% (53 personas) tenían menores de 12 años a cargo.

La mayor parte de los encuestados - el 69,8% (44 personas) - manifestaron no tener conocimiento de algún servicio de cuidado de niños en el departamento, y un 30,2 (19 personas) respondieron afirmativamente manifestando - en su mayoría

⁶Información proporcionada por IDT en Anexo C.

⁷Resultados de la encuesta ampliados en Anexo D.

- el conocimiento del servicio prestado en forma particular (14 respuestas) y 5 personas por parte de un servicio institucionalizado/formal⁸.

El 87,3% (55 respuestas) no contratan un servicio de cuidado de niños, mientras que un 12,7% (8 respuestas) sí lo hace, en su mayoría un servicio particular (7 de 8 respuestas).

Se planteó un listado posible de 6 características valoradas en un servicio de cuidado de niños (experiencia, capacitación, flexibilidad horaria, formalización, respaldo y confianza) y una de campo libre definida como “Otras”, posiblemente valoradas por la población al momento de la contratación de un servicio para el cuidado de niños. Obteniéndose a la confianza y la experiencia como las cualidades principales identificadas por los encuestados, con 49 y 36 repuestas respectivamente. Continúan luego la flexibilidad horaria, la capacitación y respaldo y la formalización (con 25, 21, 21 y 16 respuestas). Se identificaron además por 8 personas la responsabilidad, y por 3 cada uno el buen trato y las referencias personales.

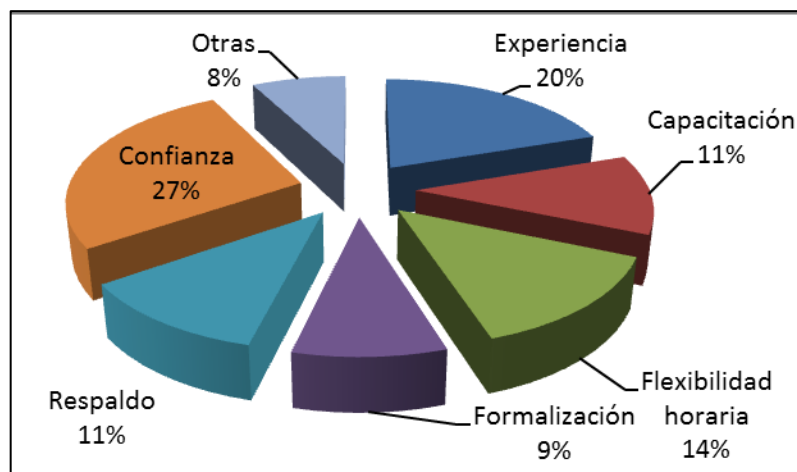


Ilustración III-1. Características valoradas en un servicio de cuidado de niños.

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta. Resultados ampliados en Anexo C.

⁸Por servicio institucionalizado/formal se entiende entidades o empresas que desarrollan el servicio de cuidado de niños no a domicilio (Centros CAIF y Guarderías).

En cuanto a la eventualidad de la contratación de un servicio de cuidado de niños a domicilio se obtuvo en su mayoría (77,8% - 49 respuestas) personas que respondieron positivamente y 14 (22,2%) que no.



Ilustración III-2. Porcentaje de encuestados dispuestos a contratar un servicio formalizado a domicilio de cuidado de niños.

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos en la encuesta. Resultados ampliados en Anexo C.

Principales conclusiones que se derivan del estudio:

Del total de encuestas realizadas solamente el 30,2% tenían conocimiento de algún servicio de cuidado de niños, y de ellos el 42,1% lo contrataban efectivamente.

A su vez, de las 55 (87,3%) personas que no contratan el servicio solamente el 20% conoce a alguien que lo desarrolle. Del 80% que no contratan y no conocen a un proveedor de este servicio una amplia mayoría - el 79,54% - estaría dispuesta a contratarlo. Es por esto que se demuestra que existen personas que no contratan un servicio de cuidado de niños a domicilio pues no conocen quien lo ofrezca.

Con esto podemos concluir que existe una demanda no satisfecha y un mercado potencial para la implementación de un servicio para el cuidado de niños a domicilio.

La demanda ya satisfecha es de 12,69% que deriva de la proporción de personas que disponen en la actualidad de algún servicio para el cuidado de sus niños.

Si bien las características deseables incluidas en la encuesta se valoraron positivamente por los encuestados, particularmente se destacaron en el total la confianza y experiencia en la prestación del servicio, con 77,7% y 57,14% de encuestados respectivamente.

De los encuestados una amplia mayoría estaría dispuesta a contratar un servicio como el planteado en el presente proyecto.

C. SERVICIO

Como estrategia de mercado se utilizará la diferenciación, esto es brindar servicios únicos y de calidad para satisfacer las necesidades de un público de poder adquisitivo medio-alto. La estrategia se complementará con una cuidadosa promoción de imagen, pues se entiende que la diferenciación es un aspecto que aumenta la lealtad y disposición de los clientes a pagar precios más altos.

Se ofrecerá el servicio de cuidado de niños de 0 a 12 años a domicilio. La extensión horaria del mismo podrá variar de acuerdo a los requerimientos del cliente, llevando registro del total de horas trabajadas por cuidadora. Podrá eventualmente realizarse un contrato de trabajo mensual con días y horarios fijos (con pago al finalizar el mes), o de forma esporádica haciéndose efectivo el pago al finalizar la tarea. El pago será en función de la cantidad de horas contratadas y no de la cantidad de niños a cuidar.

La contratación del servicio se podrá realizar por vía telefónica o personalmente en la oficina de la cooperativa en su horario de atención al público de 9:00 a 16:00 horas.

El servicio podría incluir:

- Control y cuidado del niño.
- Alimentación.
- Aseo, ducha o baño.
- Juegos didácticos.
- Levantar y acostar al niño.
- Vestimenta y paseos.
- Otras tareas que podrán definirse luego al acordar con quien demanda el servicio.

No incluye:

- Realización de mandados.
- Limpieza.
- Cocina.
- Planchado de ropa.

D. LA LOCALIZACIÓN

La localización de la empresa es un factor clave para el éxito o fracaso de la misma.

La empresa administrará sus actividades desde el establecimiento que cuenta en la actualidad en el centro de la ciudad de Tacuarembó. Es un lugar con un importante pasaje de personas, visible, bien identificado y conocido por los clientes que cuenta la Cooperativa en la actualidad, con fácil acceso, iluminado y seguro.

Interiormente posee las siguientes tres habitaciones: un salón principal donde se pueden realizar talleres (con cuarenta sillas, una mesa, un escritorio una silla y una computadora), una oficina administrativa (con 2 escritorios y 2 sillas, computadora, impresora, fax, teléfono), y un baño.

IV. PLAN DE MARKETING

A. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. Los consumidores

Para el análisis estratégico del éxito empresarial, es necesario construir un Plan de Marketing. Éste último se llevará a cabo respondiendo a determinadas preguntas que tienen por objeto el conocimiento del perfil del consumidor.

Para el desarrollo del servicio del cuidado de niños por la Cooperativa es necesario conocer profundamente las necesidades de los consumidores que requieren de su contratación. Esto es, identificar sus gustos y preferencias para adaptar el servicio a sus necesidades.

Se buscará entonces dar respuesta a las siguientes interrogantes:

a. ¿Quién compra?

Los consumidores potenciales del servicio serán padres o tutores con menores de 0 a 12 años a cargo

Dependerá de cada persona decidir si contrata o no este servicio dependiendo de factores como: nivel de ingresos, valores, creencias, costumbres y su entorno, entre otros factores.

b. ¿Qué necesitan?

Necesitan un servicio confiable y con personal con experiencia para el cuidado del niño al momento en que no lo puedan hacer, podrá ser por días y/o horarios.

c. ¿Cuándo compran?

La contratación del servicio será ante el surgimiento de una necesidad insatisfecha, la frecuencia de contratación del servicio dependerá de los requerimientos de cada cliente, lo cual es relativo o depende de cada persona.

d. ¿Dónde compran?

En el mercado existen diversas alternativas para acceder a un servicio para el cuidado de niños, no obstante para el cuidado de niños a domicilio podrán contratar un servicio particular o – en este caso – una empresa que formalice sus cuidadoras y garantice su servicio. A su vez la carencia de empresas especializadas en el mercado hace que existan contrataciones informales (sin las garantías legales y con una remuneración menor a la establecida por ley) o a un costo mayor al estipulado por laudo.

e. ¿Por qué compran el producto?

El cliente contrata este tipo de servicios por necesidad, ante la imposibilidad por razones de tiempo –principalmente- de dedicarse al **cuidado** del niño. La participación de la mujer en el mercado laboral que era quien generalmente realizaba esta tarea ha dificultado conjugar ambas actividades, lo que ha determinado la necesidad de buscar este apoyo fuera del hogar.

f. ¿Cómo hacen la compra?

Las contrataciones de este servicio se realizan mayoritariamente de manera directa y personalizada, si bien el cliente puede solicitar el servicio telefónicamente.

2. Segmentos de mercado

Para brindar el servicio de cuidado de niños se define una segmentación basada en factores geográficos y de ingreso de la población, dado que el servicio se brindará exclusivamente en la ciudad de Tacuarembó, a personas con menores a 12 años a cargo, con perfil de ingreso medio-alto, sin segmentación por edad.

3. Competencia

En la ciudad de Tacuarembó el servicio tiene competencia tanto directa como indirecta.

La competencia indirecta viene dada por Jardines de Infante, Guarderías y CAIF, que brindan servicio de cuidado de niños pero no a domicilio, y a domicilio – algunas veces no formalizados – están los servicios brindados por personas físicas, que si bien no son una cooperativa o empresa establecida como tal brindan sus servicios a domicilio.

La **competencia directa** está integrada por personas físicas que brindan el servicio de cuidado de niños a domicilio y que según los datos extraídos del informe “Trabajo Doméstico e Impacto de las Políticas Públicas en Uruguay” de la Unidad de Evaluación y Monitoreo de Relaciones Laborales y Empleo del MTSS del año 2013 trabajan en su mayoría sin aportes a la seguridad social, siendo los que efectivamente aportan un 20,6% del total de cuidadores de niños. Esto hace imposible tener una cifra exacta de los mismos.

La **competencia indirecta** la brindan las Guarderías, Jardines de Infante y CAIF de la ciudad (zona urbana y suburbana) del departamento de Tacuarembó. A continuación se detallan las distintas instituciones que se relevaron y existen, su ubicación, mensualidad paga a cuidadoras (cabe aclarar que en este caso el cuidado no es individualizado y personalizado sino a varios niños) y franja etaria atendida:

Los Jardines de infante relevados se muestran en la siguiente tabla:

Características de la institución	Datos particulares de la institución
Nombre	Gurisitos
Domicilio	18 de Julio N°80
Estrategia de precios	Mensualidad \$3000
Aspectos del servicio	La franja etaria que atienden es de 1 a 5 años
Nombre	Pinocho
Domicilio	Artigas N° 217
Estrategia de precios	Mensualidad \$2800
Aspectos del servicio	La franja etaria que atienden es de 2 a 5 años
Nombre	Arlequín
Domicilio	General Flores N° 215
Estrategia de precios	Mensualidad a partir de \$2300
Aspectos del servicio	Franja etaria que atienden es de 2 a 5 años

Tabla IV-1: Jardines de infante relevados.
Fuente: Elaboración propia

a. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica, de fácil acceso y ubicación en el centro de la ciudad de Tacuarembó. • Disponibilidad de recursos para la inversión inicial. • Cooperativa conocida y con clientes que conocen su funcionamiento. • La Cooperativa cuenta con apoyo de una ONG que a través del MIDES la asesora y fiscaliza mensualmente sus actividades. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de crecimiento y expansión asociados a la situación de la organización parcialmente monopólica. • Demanda potencial insatisfecha (evidenciada en la encuesta).
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia previa de las socias en el manejo de una empresa orientada al servicio del cuidado de niños. • Escasa formación de las socias en el ramo del negocio. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica. • Instalación de competidores en el mismo ramo del negocio.

4. Elección del segmento y posicionamiento

El tipo de imagen o posicionamiento que se desea tener en la mente de los consumidores acompañará la estrategia aplicada de diferenciación, con un

servicio orientado al cliente, con flexibilidad horaria y elección en la forma de pago.

Los lemas que se utilizarán – y se utilizan en la actualidad - para atraer la atención de los clientes y diferenciarse en el servicio serán los siguientes:

-Garantía de cumplimiento

-Una cooperativa a su orden

B. LA MEZCLA COMERCIAL

1. Análisis de Servicios

a. Descripción

Los servicios brindados serán personalizados y según la solicitud de los clientes.

Se diferenciará de la competencia directa e indirecta por contar con personal idóneo para la tarea y cubierto por la Seguridad Social, lo que facilita la contratación por parte del cliente.

Para llevar a cabo esta actividad no se requerirá de materiales, herramientas u otros suministros.

b. Precio

La fijación del precio del nuevo servicio se hará utilizando los mismos criterios que se aplican para los servicios brindados en la actualidad.

Este incluye: el valor hora mínimo establecido por Consejo de Salario Grupo 21 Servicio Doméstico más un 30% de éste valor por concepto de aportes a la Seguridad Social, Aguinaldo, Licencia y Salario Vacacional; sumándole un 29,87% de Utilidad para la cooperativa sobre la suma de estos costos.

El valor hora es el que se determina como sigue:

Precio servicio año 2015		
VH grupo 21		69,25
Incremento por cargas sociales		
BSE	6,11%	
Licencia	6,67%	
Feridos	1,67%	
Aguinaldo	8,33%	
Salario Vacacional	6,67%	
Total incremento	29,44%	
Aproximación	30,00%	20,78
Porcentaje de utilidad de la cooperativa	29,87%	26,89
Total Precio		117

Tabla IV-1: Cálculo Precio Servicio año 2015

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE NEGOCIOS: COOPERATIVA SOCIAL PARA EL CUIDADO DE NIÑOS

c. Publicidad y relaciones públicas

La forma de comunicar el servicio es crucial en un negocio pudiendo ser la clave del éxito o fracaso de esta. Por esto es fundamental contar con un plan de comunicación específico y claro a ser implementado.

Con la publicidad se busca que los clientes identifiquen a la Cooperativa con los siguientes atributos:

- Garantía de cumplimiento
- Una cooperativa a su orden

El logo a utilizar para la publicidad será el símbolo internacional del cooperativismo y que utiliza la Cooperativa actualmente:



Ilustración IV-2. Logo de la Cooperativa.

Para la promoción del servicio de cuidado de niños se considera necesaria la utilización de los siguientes medios de comunicación, posteriormente se desarrollará cada uno:

- Correo electrónico
- Contactos y referencias personales
- Folletería
- Redes sociales

Correo electrónico

Con el correo electrónico se estaría orientando la promoción a los clientes actuales de la cooperativa a los efectos de anunciar el nuevo servicio a ser prestado. La principal ventaja del mismo es la inexistencia de costo adicional y el conocimiento en la utilización (pues ya es utilizado por la Cooperativa en la actualidad). Se sugiere la siguiente dirección de correo: nombrescooperativa@hotmail.com.

Contactos y referencias personales

Se podría utilizar los contactos personales que las socias cooperativistas ya disponen como las referencias personales de los clientes actuales respecto al desempeño de la cooperativa.

Folletería

Si bien la distribución de folletería en lugares estratégicos tiene un costo alto, es recomendable para que el potencial cliente cuente con la información de contacto de la empresa.

Para iniciar la actividad se hará una campaña de publicidad con folletos durante el primer mes. Además en noviembre de cada año se distribuirán folletos nuevamente, la justificación de realizar esta publicidad en los meses de noviembre es que en esa época del año cesan las actividades escolares lo que podrá aumentar la demanda del servicio.

Los lugares recomendados para su distribución son las zonas cercanas a establecimientos educativos, tiendas de niños, locales de fiestas infantiles, clubes deportivos, y lugares con alta afluencia y circulación de personas como ser por ejemplo los supermercados.

El diseño de los folletos está basado en el logo, colores, lemas y características en general de la actual folletería de la cooperativa.



Ilustración IV-3. Propuesta de folleto.

Fuente: elaboración propia.

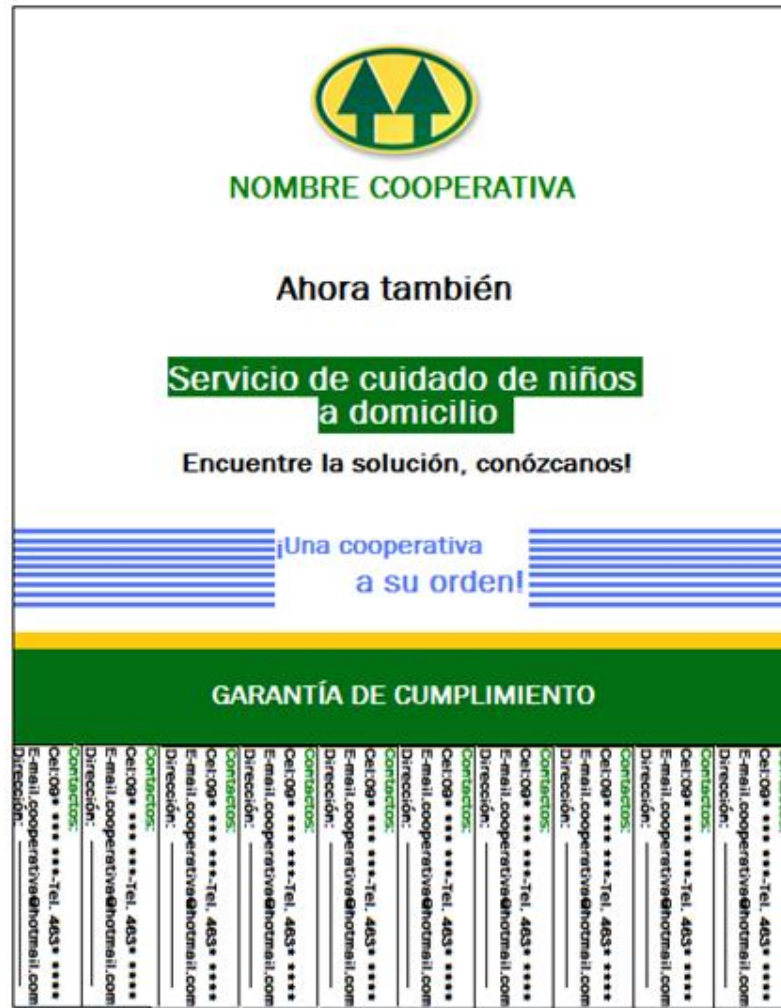


Ilustración IV-4. Propuesta de folleto a ser distribuido en zonas concurridas.

Fuente: elaboración propia.

Redes sociales

Actualmente las redes sociales son los principales medios de comunicación masivos, permitiendo que el mensaje llegue a un público mayor. Además – al igual que el correo electrónico - no insume costos adicionales.

Se recomienda particularmente la utilización de Facebook y Twitter, con un perfil y contenido asociado a la empresa.

V. PLAN DE OPERACIONES

A. SERVICIO

1. Diseño funcional

La función principal del servicio es la protección del niño y asegurar su integridad en el período que esté bajo la supervisión de la cuidadora.

Las funciones secundarias del servicio van a variar dependiendo de la edad de los niños. Es decir cuánto más chicos exigen mayor acompañamiento, el servicio debería incluir la posibilidad de colaborar en la alimentación y el aseo dado que el niño no puede realizarlo solo.

Como funciones complementarias consideramos que podrían ser otras actividades demandas por quien contrata el servicio, como ser; acompañar al niño a sus actividades específicas (cumpleaños, clases de inglés, de gimnasia, de música, etc.).

2. Capacidad

La capacidad de trabajo que se podrá esperar por cuidadora no podrá superar las 8 horas diarias ni 44 horas semanales según el Artículo N° 2 de la Ley n° 18.065 de Trabajo Doméstico, de esta forma queda establecida la capacidad máxima de funcionamiento. En caso que se requiera de un cuidado diario se podrá hacer efectivo contratando más de una cuidadora.

3. El proceso operativo

La descripción del proceso de trabajo se realizará solamente para la etapa de contratación del servicio ya que es la única que se puede estandarizar. La prestación del servicio propiamente dicha se deberá adaptar a cada cliente.

La secuencia de actividades implica:

1. Contratación del servicio por el cliente: Pudiendo ser por vía telefónica o presencial donde está constituida la empresa. En esta etapa el servicio será descrito por la Cooperativa especificando las tareas que están incluidas en el mismo, el costo y la aclaración de posibles dudas por parte del cliente.

Si la persona contrata efectivamente el servicio se procederá con la recopilación de la siguiente información: datos personales, duración y forma de pago.

Nombre	
Dirección	
Teléfono	
Cantidad de niños	
Edad de niños	
Día	
Duración del servicio (en horas)	
Forma de pago	

Tabla V-1: Planilla de registro de cliente y características de la contratación.

Fuente: Elaboración propia.

2. Prestación servicio: El servicio será prestado por la cuidadora que esté disponible en el día y hora solicitada. La trabajadora llevará consigo una planilla⁹ de registro de su actividad en la cual se detallará el horario de entrada y salida y deberá ser firmada por el cliente por cada día que asista.

3. Cobro del servicio: El cobro del servicio se realizará en domicilio del contratante o en la cooperativa de acuerdo a lo acordado en el contrato de servicio.

4. Calidad

Para la Cooperativa el factor calidad es de suma importancia y forma parte de su estrategia de mercado. La garantía de calidad es fundamental teniendo en cuenta la naturaleza del negocio y el público objetivo.

⁹ Ver Anexo E.

Para el control de calidad del servicio proporcionado se recomienda realizar por parte de la Cooperativa realizar una Encuesta de Satisfacción del Cliente (ESC) en relación al desempeño de las cuidadoras con frecuencia anual de forma de recabar información de los clientes del desenvolvimiento de las mismas.¹⁰

Con este tipo de Encuesta se realiza un cuestionario corto con el objeto de medir la satisfacción del cliente y el grado de cumplimiento en el servicio de cuidado de niños y utilizar posteriormente esa información para mejorar la calidad del servicio.

Evaluar el desempeño de las cuidadoras en el servicio es muy útil para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de las colaboradoras aportan a la satisfacción del cliente.

Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender), fomentando la comunicación cara a cara entre las colaboradoras, clientes y la gestión de la empresa.

¹⁰ Ver Anexo F con sugerencia de formulario de Encuesta.

VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Este plan en conjunto con los demás descriptos anteriormente son fundamentales para sentar las bases del éxito del negocio.

El personal es uno de los recursos más importantes de la empresa, el más valioso. Por ello, es imprescindible que el empresario conozca y evalúe las carencias, y analice con qué recursos cuenta para poder suplir esa necesidad.

En el caso de la Cooperativa – y para el desarrollo del servicio de cuidado de niños - se entiende innecesaria al inicio de actividades la contratación de personal adicional para gestionar en oficina las tareas del personal. La empresa dispone de personas con experiencia y disponibilidad para esta función; no obstante a medida que la plantilla de cuidadoras se vaya ampliando será necesario evaluar la necesidad de incorporar a alguien más.

Se recomienda que para la tarea de gestión solo una de las personas del equipo de trabajo de la cooperativa se encargue de esta función, pudiendo rotarse el cargo pero con cierta estabilidad en principio.

Para el cuidado de niños será necesaria la contratación de personal acorde a los requerimientos del servicio, por lo que el proceso de selección será un aspecto fundamental para la diferenciación en mercado y para brindar un servicio de calidad y con personal confiable y experimentado.

Se plantea la contratación de tres trabajadoras en principio, número que podrá ampliarse con el devenir del tiempo y el fortalecimiento del negocio.

Características a tener en cuenta en el proceso de selección del cuidador

- Experiencia previa: lo que garantiza el conocimiento de la tarea y la existencia de referencias personales.
Puede estar garantizando un mejor desempeño laboral.

- Formación: Se entiende que no es un aspecto excluyente pero favorece el desenvolvimiento ulterior.
- Valores como la moral, ética y el compromiso: así como la experiencia, la confianza fueron otros de los aspectos más valorados en la encuesta realizada. Todos aspectos fundamentales al tipo de tarea a realizar y la responsabilidad que implica.

Una vez finalizado el proceso de selección, mantener en la base de datos los contactos y evaluaciones realizadas como insumo para futuros reclutamientos.

Descripción del cargo

- Denominación del cargo: cuidadora de niños.
- Objeto del cargo: cuidar de los niños brindándoles la atención necesaria para asegurar su bienestar.
- Depende de: equipo de gestión¹¹ de la cooperativa
- Supervisa a: no supervisa.
- Tareas: dependerá de lo que solicite la persona que contrata el servicio, podrá colaborar en ejecutar juegos didácticos, levantar y acostar, aseo del niño, vestimenta y paseos, alimentación, entre otras.

Personalidad

- Capacidad para gestionar conflictos y solucionar situaciones no planificadas como el cuidado de más de un niño
- Capacidad para soportar estrés laboral
- Capacidad para soportar trabajos cambiantes

Los aspectos de personalidad mencionados son difíciles de identificar a simple vista por lo que – si se decide incluirlos como criterio de selección – se recomienda la ayuda de un Psicólogo.

¹¹ Conformado por tres socias cooperativistas: Presidenta, Secretaria y Tesorera.

Otros requisitos que a valorar

- Disponibilidad horaria.
- Experiencia: se entiende que de dos años mínimo desarrollando una la misma actividad o similar
- Carné de salud vigente.

Competencias complementarias

- Formación en educación infantil (no excluyente): Algunos de los contenidos básicos tienen que incluir la formación en características psicológicas de los niños según edades y prevención de accidentes.
- Formación en primeros auxilios (no excluyente pero se entiende necesario).

Remuneraciones

Las remuneraciones se establecerán respetando el laudo establecido por el Consejo de Salarios del Grupo n° 21, Servicio Doméstico. Según la última actualización de éste del 14 de enero de 2015, el salario mínimo mensual para la primera franja salarial se estableció en \$ 13.163,08 (o \$69,25 por hora).

Plan de capacitación

En caso de que la cuidadora no disponga de un curso de primeros auxilios se entiende necesario para garantizar un servicio de calidad que la Cooperativa lo provea a través de un profesional contratado a tales efectos.

Contrato de trabajo

El contrato de trabajo que se va a aplicar para formalizar las nuevas relaciones laborales será el mismo que la Cooperativa aplica actualmente¹².

¹²Formato de contrato en Anexo G.

Reglamento Interno

El reglamento interno será el mismo que regula el funcionamiento de la Cooperativa hoy en día.

A continuación transcribiremos algunos artículos del Reglamento Interno de la Cooperativa considerados relevantes:

“Artículo 12.- (Llegadas tardes). Las llegadas tardes menores a 30 minutos serán motivo de sanciones y/o suspensiones.

Por otra parte, llegando tarde con retraso mayor de 30 minutos, la cooperativa queda facultada para contabilizar dicha media jornada como una falta injustificada.”

“Artículo 13.- Faltas y sus correlativas sanciones por Impuntualidad y faltas injustificadas:

- A. Si la persona llega con un retraso menor a media hora tarde respecto a la hora de comienzo de las tareas, el Concejo Directivo podrá permitir o no el ingreso y la realización de tareas en función de los antecedentes laborales (llegadas tardes, inasistencias injustificadas, incumplimiento de tareas) del socio-trabajador o contratado.
 - a) La primera vez se le aplicara una amonestación escrita.
 - b) La segunda vez se lo suspenderá por 3 días, con el correspondiente descuento salarial.
 - c) La tercera vez se lo suspenderá por 10 días, con el correspondiente descuento salarial.
 - d) La cuarta vez se lo suspenderá por 15 días, con el correspondiente descuento salarial, bajo apercibimiento de que la siguiente será objeto de exclusión o despido según el caso.
- B. Por llegadas tarde de más de media hora, además de no permitírsele el acceso al lugar de trabajo y descontársele el día, tendrá las siguientes sanciones:
 - a) La primera vez se le aplicara una amonestación escrita.
 - b) La segunda vez se lo suspenderá por 5 días

- c) La tercera vez se lo suspenderá por 12 días, bajo apercibimiento de que la siguiente será objeto de exclusión o despido según el caso.
- C. Las faltas o llegadas tarde no comunicadas o comunicadas y no justificadas se sancionaran de la misma forma que las llegadas tarde de más de media hora.
- D. Tres (3) faltas injustificadas en el mes o cinco (5) en un plazo de dos meses, será considerado falta grave y dará merito a la aplicación de la exclusión o despido según el caso.
- E. También se considerará falta grave:
 - a) La queja u observación comprobante de parte de la institución o empresa contratante donde el socio o trabajador contratado se desempeña.
 - b) La apropiación indebida.

En ambos casos y en función de la gravedad del hecho- debidamente comprobado- se aplicaran las sanciones que van desde la suspensión (con el correspondiente descuento salarial), la pérdida de calidad de socio por determinado periodo o la expulsión.”

VII. PLAN FINANCIERO

El valor hora estimado se calcula en función de la forma que calcula la cooperativa los servicios actuales: al mínimo valor hora establecido en el consejo de salario que corresponda se le adiciona un 30% por cargas sociales y beneficios sociales, más un 29,87% sobre estos costos de ganancias para la cooperativa.

Incremento por cargas sociales y beneficios sociales	
BSE	6,110%
Licencia	6,667%
Feridados	1,667%
Aguinaldo	8,330%
Salario Vacacional	6,667%
Total incremento	29,441%
Aproximación	30%
Porcentaje de utilidad de la cooperativa	29,87%

Tabla VII.1 .Planilla de incremento por cargas sociales y beneficios sociales

Fuente: elaboración propia

Para determinar el incremento del valor hora se realizó un promedio del incremento de los últimos tres años y se le sumo un 1% adicional en función de la coyuntura económica actual del País, esperando un aumento en la inflación. Ese porcentaje se utilizó para determinar el valor hora de los tres años proyectados.

Porcentaje de incremento del VH del Grupo 21 entre 2013-2015	
% incremento de VH a enero 2015	11,17%
% incremento de VH a enero 2014	12,58%
% incremento de vh a enero 2013	11,84%
promedio incremento	11,86%
Incremento por inflación	1%
Porcentaje de incremento de VH Grupo 21 para 2016	12,86%

Tabla VII. 2. Planilla porcentaje de incremento del VH del Grupo 21 entre 2013-2015.

Fuente: elaboración propia.

Precio servicio año 1	
VH grupo 21 de 2016	78
Incremento por cargas sociales y beneficios (30%)	23
Porcentaje de utilidad de la cooperativa (29,87%)	30
Precio por hora	132

Tabla VII.3. Planilla proyección precio servicio año 1

Fuente: elaboración propia

Precio servicio año 2	
VH grupo 21 de 2017	88
Incremento por cargas sociales (30%)	26
Porcentaje de utilidad de la cooperativa (29,87%)	34
Precio por hora	149

Tabla VII.4. Planilla proyección precio servicio año 2

Fuente: elaboración propia

Precio servicio año 3	
VH grupo 21 de 2018	100
Incremento por cargas sociales (30%)	30
Porcentaje de utilidad de la cooperativa (29,87%)	39
Precio por hora	168

Tabla VII.5. Planilla proyección precio servicio año 3

Fuente: elaboración propia

Para estimar el ingreso mensual manejamos el supuesto de que inicialmente la empresa brindará 24hrs de servicio, aumentando en los siguientes dos meses un 50%, y a partir del cuarto mes hasta el sexto 30%, el resto del año (seis meses) un 20%. Para el segundo año se estimó un crecimiento trimestral de un 20%, y en el tercer año se estimó un crecimiento solamente en los primeros dos trimestres que será de un 10% trimestral.

Estimación cantidad de horas año 2016		
Mes	% de incremento	cantidad de horas
ene-16	0%	24,00
feb-16	50%	36,00
mar-16	50%	54,00
abr-16	30%	70,20
may-16	30%	91,26
jun-16	30%	118,64
jul-16	20%	142,37
ago-16	20%	170,84
set-16	20%	205,01
oct-16	20%	246,01
nov-16	20%	295,21
dic-16	20%	354,25
ene-mar 17	20%	1.275,30
abr-jun 17	20%	1.530,37
jul-set 17	20%	1.836,44
oct-dic 17	20%	2.203,73
ene-mar 18	10%	2.424,10
abr-jun 18	10%	2.666,51
jul-set 18	0%	2.666,51
oct-dic 18	0%	2.666,51

Tabla VII.6. Planilla estimación cantidad de horas año 2016

Fuente: elaboración propia

En costos fijos lo único que está incluido es el alquiler, se supuso que el resto de los gastos están incluidos dentro de los costos de los actuales servicios y no van a variar con el desarrollo de su nueva actividad.

Respecto a la publicidad el primer año se realizara el primer mes y en noviembre, el gasto deriva de la compra de folletos. En el segundo y tercer año la publicidad se realizará solo en el mes de noviembre.

El valor de los costos tanto de alquiler como publicidad se supuso que aumentara en un 10% en enero de cada año.

A continuación se describirá el plan financiero con expuestos previamente, para luego obtener las 3 secciones siguientes:

- A) Proyección de Estado de Resultados
- B) Proyección de la Situación Patrimonial
- C) Flujo de Caja

A. PROYECCIONES DE INGRESO

Proyección de Estado de Resultados	
01/01/2016 a 31/12/2016	
Ingresos por servicios prestados	238.545
Costo de los servicios prestados	183.680
Utilidad	54.865
GAV	44.827
Resultado del Ejercicio	10.038

B. PROYECCIÓN DE SITUACIÓN

Proyección de Estado de Situación Patrimonial al 31/12/2016	
ACTIVO	
Activo Corriente	
Disponibilidades	
Caja	18.344
Total activo corriente	18.344
Activo no Corriente	
Bienes de Uso	
Total de activo no corriente	
Total ACTIVO	18.344
PASIVO	
Pasivo Corriente	
Acreedores por Cargas Sociales	1.692
Total pasivo	1.692
PATRIMONIO	
Capital	6.615
Resultado del Ejercicio	10.038
Total patrimonio	16.652
Total PASIVO y PATRIMONIO	18.344

C. FLUJO DE CAJA MENSUAL

Proyección de Flujo de Efectivo

Año 1

	01/16	02/16	03/16	04/16	05/16	06/16	07/16	08/16	09/16	10/16	11/16	12/16	Total
Ingresos	3.167	4.750	7.126	9.263	12.042	15.655	18.786	22.543	27.052	32.462	38.954	46.745	
Total Ingreso Efectivo	3.167	4.750	7.126	9.263	12.042	15.655	18.786	22.543	27.052	32.462	38.954	46.745	238.545
Gastos operativos													
Sueldos y cargas sociales	2.439	3.658	5.487	7.133	9.272	12.054	14.465	17.358	20.830	24.996	29.995	27.688	175.373
Costo uniformes	1.560												1.560
Costos fijos	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	1.521	18.249
Publicidad	2.500												5.000
Imprevistos (10%)	802	518	701	865	1.079	1.357	1.599	1.888	2.235	2.652	3.402	2.921	20.018
Total Egresos Efectivo	8.821	5.696	7.708	9.519	11.873	14.932	17.584	20.767	24.586	29.168	37.417	32.129	220.201
Flujo Neto de Efectivo	-5.654	-946	-583	-256	170	722	1.201	1.776	2.466	3.294	1.537	14.616	18.344

Proyección de Flujo de Efectivo

Años 2 y 3

	Ene-Mar 2017	Abr-Jun 2017	Jul-Set 2017	Oct-Dic 2017	Ene-Mar 18	Abr-Jun 18	Julio-Set 18	Oct-Dic 18
Saldo inicial	16.369,34	38.020,41	67.370,88	103.695,50	145.364,12	199.555,84	262.057,96	324.560,09
Ingresos	189.929,10	227.914,92	273.497,90	328.197,48	407.456,08	448.201,69	448.201,69	448.201,69
Total Ingresos Efectivo	189.929,10	227.914,92	273.497,90	328.197,48	407.456,08	448.201,69	448.201,69	448.201,69
Gastos operativos								
Sueldos y cargas sociales	146.245,55	175.494,66	210.593,60	252.712,32	313.741,50	345.115,65	345.115,65	345.115,65
Costo uniformes	1.716,00	0,00	0,00	0,00	1.887,60	0,00	0,00	0,00
Costos fijos	5.018,48	5.018,48	5.018,48	5.018,48	5.520,32	5.520,32	5.520,32	5.520,32
Publicidad	0,00	0,00	0,00	2.750,00	0,00	0,00	0,00	3.025,00
Imprevistos (10%)	15.298,00	18.051,31	21.561,21	26.048,08	32.114,94	35.063,60	35.063,60	35.366,10
Total Egresos Efectivo	168.278,03	198.564,45	237.173,28	286.528,87	353.264,36	385.699,57	385.699,57	389.027,07
Flujo Neto de Efectivo	38.020,41	67.370,88	103.695,50	145.364,12	199.555,84	262.057,96	324.560,09	383.734,71

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAIF. (2015) *Documentos Plan CAIF*. [en línea] Disponible en: <http://caif.org.uy/documentos-plan-caif/> [Consultado 2-9-2015].

Cardozo, M. E. et.al. (2015) *Plan de negocios para la instalación de un complejo habitacional estudiantil en la ciudad de Tacuarembó*. Proyecto final. Centro Universitario de Tacuarembó, Universidad de la República, Uruguay.

Childcare Aware. *Cuidado de niños a domicilio*. [en línea] Disponible en: <http://prod.childcareaware.org/es/los-padres-y-tutores/informaci%C3%B3n-b%C3%A1sica/tipos-de-cuidado-1> [Consultado 19-8-2015].

Comas Mérola, J. y Ginesta, D. (2012). *Emprendimientos: creación y gestión*. 2a ed. Montevideo: Entrepeneur XXI.

Martínez, B. et. al. (2015) *Plan de negocios instalación de una panadería*. Proyecto Final. Centro Universitario de Tacuarembó, Universidad de la República, Uruguay.

Ministerio de Desarrollo y Social (2015) *Cooperativas sociales*. [en línea] Disponible en: <http://www.mides.gub.uy/innovaportal/v/14513/3/innova.front/cooperativas-sociales> [Consultado 22-12-2015]

Ministerio de Educación y Cultura (2015) *Instituciones educativas autorizadas y habilitadas*. [en línea] Disponible en: <http://educacion.mec.gub.uy/innovaportal/v/16973/5/mecweb/instituciones-educativas-autorizadas-y-habilitadas?leftmenuid=16973> [Consultado 9-12-2015].

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2013) *Trabajo doméstico e impacto de las políticas públicas en Uruguay: evolución reciente*. [en línea] Disponible en: <http://www.mtss.gub.uy/documents/11515/034a0653-5549-468a-9bc5-81ca99fbbdc1> [Consultado 17-9-2015].

Portal del Gobierno (2015) *Formación y constitución de Cooperativa Social*. [en línea] Disponible en: <http://tramites.gub.uy/ampliados?id=2609> [Consultado 22-12-2015].

Presidencia de la República (2015) *Sistema Nacional Integrado de Cuidados establece derechos para las personas dependientes*. [en línea] Disponible en: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/sistema-cuidados-envio-parlamento> [Consultado 18-8-2015].

Pugliese, L. y Santos, S. (2008) *Situación del trabajo doméstico en el Uruguay*. [en línea] Disponible en: <http://www.bps.gub.uy/bps/file/1610/1/situacion-del-trabajo-domestico-en-el-uruguay.-soc.-leticia-pugliese.-s.-santos.pdf> [Consultado 17-9- 2015].

Revista Tacuarembó 2000, set 2015 p.7.

UNICEF (2015) *Convención sobre los derechos del niño*. [en línea] Disponible: <http://www.unicef.es/infancia/derechos-del-nino/convencion-derechos-nino> [Consultado 16-9-2015].

UNICEF (2015) *Para la vida. El desarrollo infantil y el aprendizaje temprano: información complementaria*. [en línea] Disponible en: <http://www.unicef.org/spanish/ffl/03/1.htm> [Consultado 2-9-2015].

Poder Legislativo, Uruguay (2006) *Ley N° 18.065. Trabajo doméstico*. [en línea] Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=18065&Anchor=> [consultado 9-12-2015]

Poder Legislativo, Uruguay (1996) *Ley N° 16.802. Guarderías*. [en línea] Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=16802&Anchor=> [Consultado 21-12-2015].

Poder Legislativo, Uruguay (1985) *Ley n° 15.739. Enseñanza*. [en línea] Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=15739&Anchor=> [Consultado 22-12-2015].

ANEXOS

ANEXO A

Requisitos para constituir una Cooperativa Social MIDES

Según la página Web del MIDES podrán constituir una Cooperativa Social “Personas sin empleo, en situación de vulnerabilidad socioeconómica, cuyo medio de subsistencia sea el trabajo irregular...”.

Además según el Portal del Gobierno el trámite debe de ser realizado por 5 personas o más presentando un proyecto viable y sustentable. “Los interesados deben solicitar una entrevista con la Unidad de Cooperativismo de la Dirección de Economía Social del MIDES. Pueden hacerlo personalmente en cualquier Oficina Territorial o Centro de Atención del MIDES, en forma telefónica o vía correo electrónico.”

ANEXO B

Formulario de encuesta

Encuesta de evaluación de posibilidad de desarrollo de un servicio de cuidado de niños

Numero de respuesta:

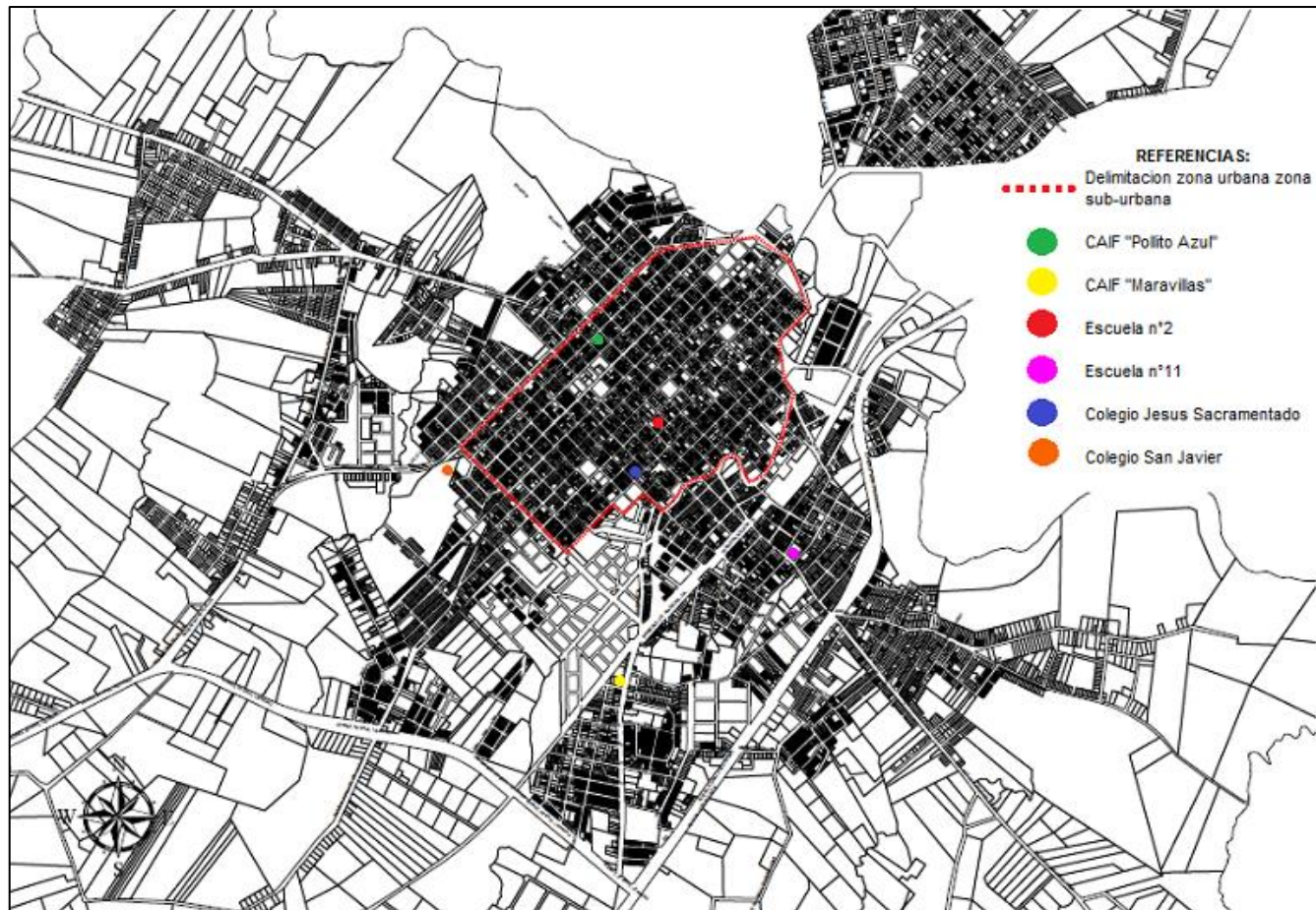
Fecha:...../...../.....

- 1) Sexo: F..... M.....
- 2) Edad:
- 3) Dirección:
.....
.....
- 4) ¿Tiene menores de 0-12 años a su cargo? SI..... NO.....
- 5) ¿Tiene conocimiento de algún servicio para el cuidado de niños? SI.....
NO.....
 - En caso afirmativo; Característica del mismo: - Particular.....
 - Institucionalizado.....
- 6) ¿Contrata un servicio de cuidado de niños? SI..... NO.....
 - En caso afirmativo; - Particular.....
 - Institucionalizado.....
- 7) ¿Qué características valoraría de un servicio así:
 - Experiencia:
 - Capacitación:
 - Flexibilidad horaria:
 - Formalización:
 - Respaldo:
 - Confianza:
 - Otras:
.....
.....
- 8) ¿Si se estableciera un servicio profesionalizado a domicilio para el cuidado de niños usted estaría dispuesto a contratarlo? SI..... NO.....

¡Muchas Gracias!

ANEXO C

Cartografía de la ciudad de Tacuarembó según IDT: delimitación según contribución inmobiliaria de zona urbana y suburbana. Selección de la muestra para la Encuesta de evaluación de implementación del servicio de cuidado de niños



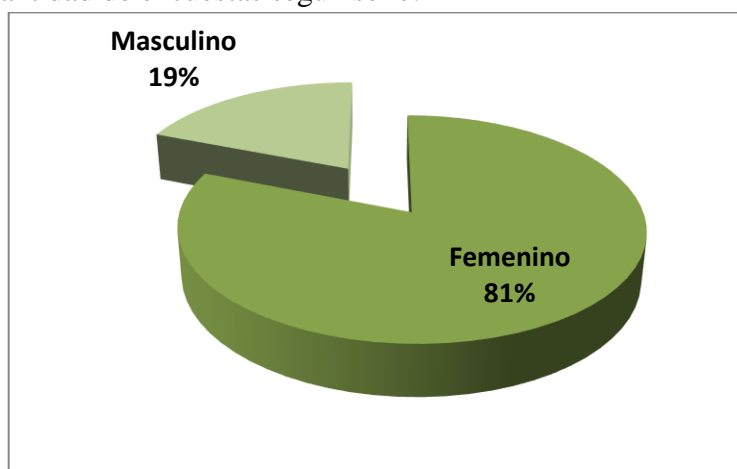
ANEXO D

Resultado de encuesta de evaluación de posibilidad de desarrollo de un servicio de cuidado de niños.

- Número total de respuestas: 63

- Período en el cual se realizaron las encuestas: entre el 29/10/15 y el 12/11/15

1) Sexo: Cantidad de encuestas según sexo:



2) Perfil etario:

Las personas encuestadas tenían: 19 y 70 años

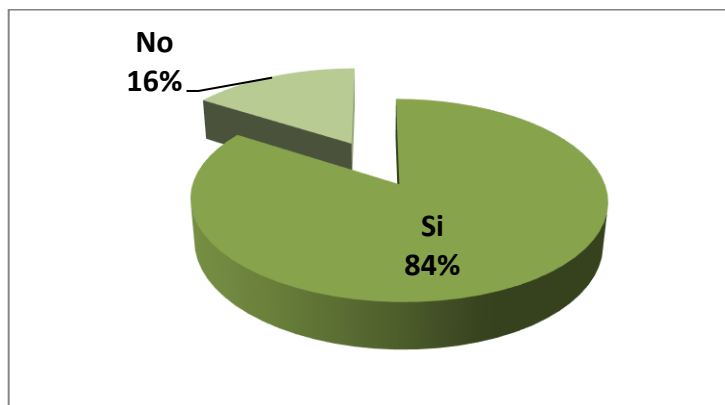
Promedio de edades:

Mujeres	Hombres
41	36

Promedio de edades general: 37 años.

3) Dirección: Las direcciones de las personas entrevistadas cubrían las dos áreas, tanto urbana como sub-urbana.

4) ¿Tiene menores de 12 años a cargo?



5) ¿Tiene conocimiento de algún servicio para el cuidado de niños?

Si conocen	19	Particular	12
		Institucionalizado	5

No conocen	44
------------	----

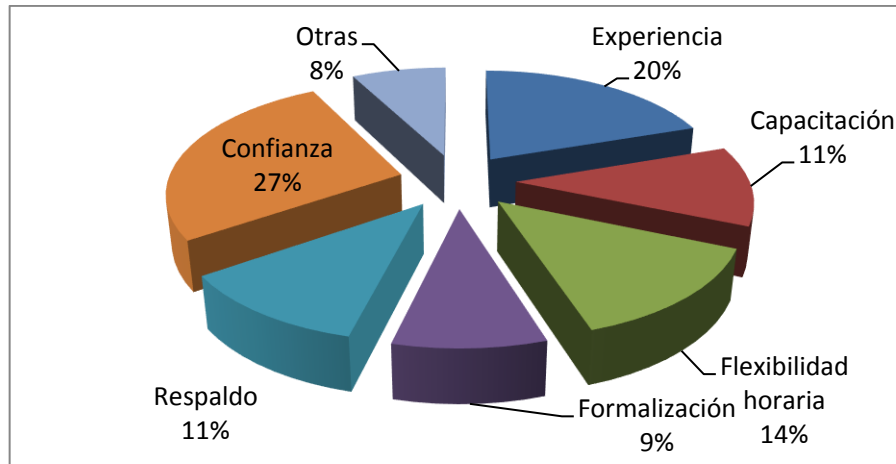
6) ¿Contrata un servicio de cuidados de niños?

Si	8	Particular	7
		Institucionalizado	1

No	55
----	----

7) ¿Qué características valoraría de un servicio así?

Experiencia	36
Capacitación	21
Flexibilidad horaria	25
Formalización	16
Respaldo	21
Confianza	49
Otras	
Responsabilidad	8
Buen trato	3
Referencias	3

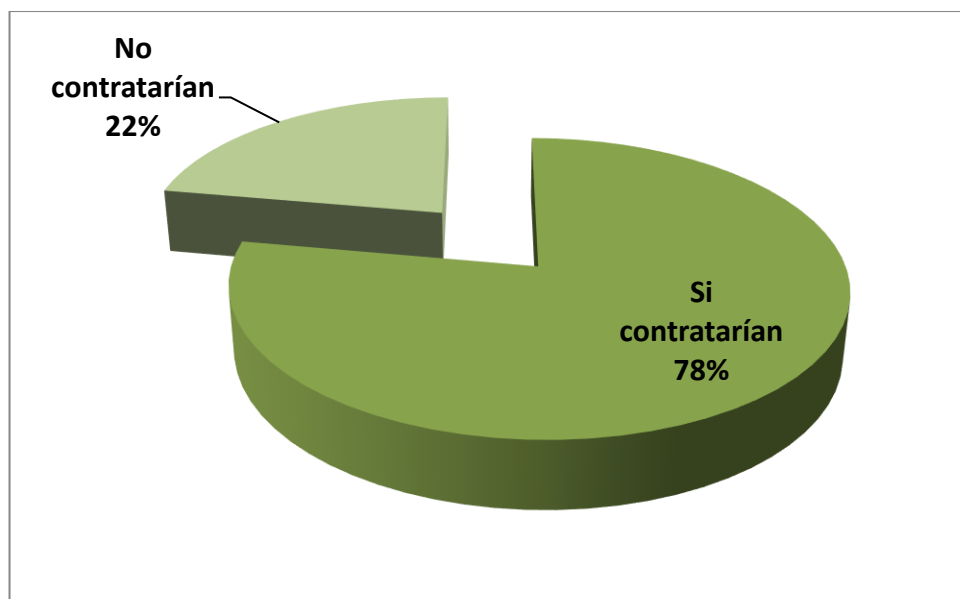


- Característica más valorada: Confianza.

- Segunda característica más valorada: Experiencia

Otras	
Responsabilidad	8
Buen trato	3
Referencias	3

8) ¿Si se estableciera un servicio profesionalizado a domicilio para el cuidado de niños usted estaría dispuesto a contratarlo?



ANEXO E

Planilla auxiliar propuesta para el control de horas trabajadas

Planilla de control de horas trabajadas

Nombre y Apellido:.....

C.I:

Mes:

Cliente:

Fecha	Hora de entrada	Hora de salida	Firma

ANEXO F

Sugerencia de formulario de Encuesta de Satisfacción de Clientes con el servicio proporcionado por las cuidadoras.

Se deberá seleccionar por parte del cliente el nivel de satisfacción con cada uno de los aspectos a evaluar.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
Fecha de la evaluación:				
Nombre y apellido de la cuidadora:				
Marque con una "X" el grado/nivel de satisfacción				
Aspecto general a evaluar:	Aspecto particular a evaluar:	Niveles de satisfacción		
		Muy satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio
Calidad:	Esmero en el trabajo.			
Comprensión de las situaciones:	Capacidad para resolver problemas.			
Realización:	Capacidad para hacer.			
Respeto:	Sabe atender correctamente a los niños.			
Actitud e Iniciativa personal:	Pro actividad en la búsqueda de soluciones.			
Manejo de las tareas asignadas:				
Puntualidad:				
Conformidad general del cliente:				
Observaciones y comentarios:				

ANEXO G

Contrato de trabajo

Contrato de Trabajo

En la ciudad de Tacuarembó el día ___ de ___ del 2015.-

Por una parte: Nombre Cooperativa “___”, es persona jurídica hábil y vigente al día de hoy, está inscrita en la Dirección General de Impositiva con el R.U.T: con número _____ y en el Banco Previsión Social con el número _____ y con la planilla del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con domicilio en la calle _____ N° ___ (en adelante *la empresa*), representada por presidenta _____, C.I. _____ y secretaria _____, C.I. _____.-

Por la otra la Sra. _____ C.I. _____, con domicilio en barrio _____, calle _____ N° _____ (en adelante *la trabajadora*), acuerdan el presente contrato de trabajo que se ajustará a las siguientes cláusulas:

Primero: A partir del día de la fecha la empresa contrata a Sra. _____, quien desempeñará tareas como cuidadora de niños para la Cooperativa.-

Segundo: La trabajadora se desempeñará en los hogares de los clientes que contraten los servicios de la Cooperativa.

Tercero: la trabajadora percibirá durante el tiempo que dure su relación de trabajo una remuneración de \$77 (pesos uruguayos), por hora, en el horario a convenir.-

Cuarto: El plazo del presente contrato se extenderá de treinta hasta noventa días inclusive; de prueba, con posibilidad de renovación si el cliente solicita su labor y si la situación así lo amerita (buen desempeño, disciplina laboral, puntualidad, etc.).-

Quinto: La trabajadora tendrá derecho a percibir todos los beneficios legales y convencionales que establezca la legislación laboral.

Sexto: La trabajadora se ajustará el cumplimiento de sus funciones a las indicaciones de sus superiores jerárquicos y se compromete a respetar las reglas de funcionamiento interno y mantener las condiciones de seguridad e higiene. Asimismo se compromete a utilizar el uniforme establecido por la Cooperativa y mantener vigente el Carné de Salud que acredite su aptitud para el desempeño de las tareas.

PLAN DE NEGOCIOS: COOPERATIVA SOCIAL PARA EL CUIDADO DE NIÑOS

Para constancia se firman dos ejemplares del mismo tenor en el lugar y fecha antes indicados, que quedan cada uno en poder de las partes.

Por _____ (nombre Cooperativa)_____

Secretaria: _____ Presidenta _____

Aclaración: _____ Aclaración: _____

C.I: _____ C.I: _____

Trabajadora: _____

Aclaración: _____

C.I: _____

