

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

**PROYECTO FINAL: PLAN DE NEGOCIOS  
COOPERATIVA SOCIAL PARA EL SERVICIO DE  
COMPAÑÍA EN SANATORIO Y DOMICILIO**

Por

**EUGENIA ETCHEVERRY**

**LUCAS ROSANO**

**VALERIA UMPIERREZ**

**TUTORA: EC. GABRIELA NOGUEIRA**

**COORDINADORA: CRA. ANA GÓMEZ**

Tacuarembó

URUGUAY

2016

**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**

El presente Proyecto fue realizado bajo la supervisión de la Ec. Gabriela Nogueira, a quien nos gustaría expresarle nuestro agradecimiento por haber hecho posible la realización de este trabajo mediante su compromiso y dedicación para con nosotros.

A Dios, por brindarnos la oportunidad de culminar el Proyecto Final del TAC haciendo posible la obtención de las herramientas y medios necesarios para poder lograrlo.

A las socias cooperativistas por su generosidad, confianza y cariño permitiéndonos trabajar con ellas.

A nuestras familias por su apoyo incondicional y soporte en todo momento.

Un agradecimiento especial para la Cra. Marina Bengoechea y la Lic. Lorena Clara por habernos brindado su apoyo en la formulación de algunos aspectos del plan.

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

A la Cra. Ana Gómez por la coordinación de los Proyectos Finales.

A nuestros profesores de la carrera que compartieron con nosotros y nos brindaron sus conocimientos mediante su tiempo, compromiso y pasión por la actividad docente.

Muchas gracias a todos.

## **RESUMEN**

En este trabajo se analiza la viabilidad de implementación de un servicio de acompañantes por una cooperativa social que en la actualidad se desempeña en la promoción, prevención y atención de salud en zona suburbana y rural del departamento de Tacuarembó, Uruguay. Para ello se realiza una intervención en la misma elaborando un plan de negocio como propuesta a la oportunidad de negocio identificada y con el fin de evaluar la rentabilidad y capacidad de realización de la misma.

## **DESCRIPTORES**

Plan de Negocios. Servicio de Acompañantes. Cooperativa Social MIDES.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN.....	iv
I. INTRODUCCIÓN .....	7
II. EL SERVICIO DE ACOMPAÑANTES.....	9
A. NUEVOS ROLES PARA LA MUJER Y LA IDENTIFICACIÓN DE UNA NECESIDAD .....	9
B. SISTEMA NACIONAL DE CUIDADOS .....	10
III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO .....	12
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO .....	12
B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	12
1. Misión .....	14
2. Visión .....	15
3. Objetivos .....	15
4. Justificación para la existencia e instalación del negocio .....	15
5. Investigación de mercado.....	16
C. SERVICIO.....	31
D. LOCALIZACIÓN .....	33
IV. PLAN DE MARKETING.....	34
1. ANÁLISIS ESTRTEGICO .....	34
1. Los consumidores.....	34
2. Segmentos de mercado.....	35
3. Competencia.....	36
4. Elección del segmento y posicionamiento .....	39
B. LA MEZCLA COMERCIAL.....	39
1. Análisis de Servicios .....	39
V. PLAN DE OPERACIONES.....	45
A. SERVICIO .....	45
1. Diseño funcional .....	45
2. Capacidad.....	45
3. El proceso operativo.....	46
4. Calidad .....	49
VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	51
VII. PLAN FINANCIERO .....	58

A. PROYECCIÓN DE INGRESO.....	66
B. PROYECCIÓN DE SITUACIÓN.....	67
C. FLUJO DE CAJA MENSUAL .....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
ANEXOS .....	72
ANEXO A.....	72
ANEXO B .....	73
ANEXO C .....	78
ANEXO D.....	79
ANEXO E .....	80
ANEXO F .....	81
ANEXO G.....	82
ANEXO H.....	83

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente plan de negocios se desarrolla en el marco del Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad del Centro Universitario de Tacuarembó – Universidad de la República.

El objetivo del trabajo es la aplicación práctica de una serie de conocimientos adquiridos durante el Tecnólogo y la generación de contenidos para la toma de decisiones por parte de la organización objeto de estudio.

Se procedió a realizar la intervención en una Cooperativa Social de mujeres que desempeñan actividades comunitarias en el marco de un Programa que desarrolla actividades de promoción, prevención y atención en salud en áreas suburbanas y rurales del departamento de Tacuarembó.

La estructura del proyecto y distribución por capítulos es la siguiente: en capítulo II se desarrolla el concepto, antecedentes y la importancia del servicio de acompañantes; en el Capítulo III se realiza la descripción general del negocio o análisis estratégico, en el Capítulo IV se desarrolla el plan de marketing, en el Capítulo V el plan de operaciones, en el Capítulo VI el plan de administración y recursos humanos y en el Capítulo VII el plan de administración financiera.

Al concluir se ha anexado el resultado de la entrevista realizada a las socias cooperativistas, el formato de la encuesta de estudio de mercado realizada a la población, diagramas de flujo para los dos tipos de contratación previstas, el formato de planillas de control interno, el formato de encuesta de satisfacción a

los clientes, una propuesta de contrato de trabajo para las acompañantes como así también referencias bibliográficas como soportes para el desarrollo del trabajo.

## **II. EL SERVICIO DE ACOMPAÑANTES**

### **A. NUEVOS ROLES PARA LA MUJER Y LA IDENTIFICACIÓN DE UNA NECESIDAD**

Las mujeres a lo largo de la historia desarrollaron roles relacionados a las tareas del hogar y por consecuencia han generado inequidad en la distribución del uso del tiempo y la carga de trabajo.

Una primera consideración al respecto tiene que ver con el incremento de la tasa de empleo femenina en la actualidad, pero conjuntamente a esto no ha ocurrido ningún cambio en la división de tareas al interior de los hogares, haciéndose necesario realizar progresivamente la delegación de las tareas en el mismo.

Una segunda consideración tiene que ver con el proceso demográfico de envejecimiento de la población y el consiguiente aumento de la proporción de personas no autodependientes, en contraposición a una menor cantidad de personas con tiempo disponible para realizar las tareas del cuidado.

El tercer argumento se vincula con las bases para el desarrollo económico de largo plazo de nuestra sociedad. Ha sido necesario desarrollar desde el Estado un Sistema de Cuidados consolidado como condición de sustentabilidad social para el proceso de desarrollo, a fin de mantener una dinámica de crecimiento económico con distribución de la riqueza en el largo plazo.

Además, por los motivos antes expuestos, en los últimos años los cuidados comenzaron a salir de la órbita exclusivamente familiar, surgiendo una gran variedad de prestadores de servicios privados, cuya naturaleza jurídica, forma de financiamiento y sobre todo calidad del servicio también es diversa. Ello exige y

justifica la intervención estatal, a fin de garantizar la transparencia, calidad e igualdad de acceso.

## **B. SISTEMA NACIONAL DE CUIDADOS**

Hoy el Estado uruguayo reconoce el cuidado de los enfermos como un derecho social y asume la responsabilidad de garantizar su realización efectiva.

En este sentido busca generar servicios públicos, estimular y regular la oferta privada de servicios que se ocupen de ello y mejorar además la oferta existente tanto en calidad como en acceso, formalizando y formando a las personas que hoy cuidan remuneradamente, así como a potenciales trabajadores.

En noviembre de 2015 se define por el artículo 2° de la Ley 19.353 el Sistema Nacional Integral de Cuidados regulándose así los aspectos laborales del mismo que tiene por objeto “la promoción del desarrollo de la autonomía de las personas en situación de dependencia, su atención y asistencia”, un conjunto de acciones y medidas orientadas al diseño e implementación de políticas públicas que constituyan un modelo solidario y corresponsable entre familias, Estado, comunidad y mercado.

Es importante destacar que los posibles titulares de los derechos establecidos en la Ley serían:

A) Quienes se encuentren en situación de dependencia, considerando como tales las personas que requieran apoyos específicos para el desarrollo de sus actividades y la satisfacción de las necesidades básicas de la vida diaria. Por ello, se consideran personas en situación de dependencia:

1) Niñas y niños de hasta doce años.

2) Personas con discapacidad que carecen de autonomía para desarrollar actividades y atender por si mismas sus necesidades básicas de la vida diaria.

3) Personas mayores de sesenta y cinco años que carecen de autonomía para desarrollar las actividades y atender por si mismas sus necesidades básicas de la vida diaria.

B) Quienes prestan servicios de cuidados.

Además de la citada Ley, el Decreto 130/016 hace referencia a la profesionalización de las tareas de cuidados a través de la formación y capacitación de las personas que prestan servicios de cuidados, y busca regular la creación y el funcionamiento de los institutos educativos privados de formación y/o capacitación de las personas que cuidan dentro del SNIC como respuesta a la necesidad de formación en el área. Algunos aspectos relevantes del Decreto son la necesaria habilitación del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) a las Instituciones de Educación para brindar este tipo de capacitaciones, el control de los certificados expedidos por las mismas, control y seguimiento por parte del MEC a docentes y toda información sobre funcionamiento y/o gestión de la Institución.

### **III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO**

Como se mencionó anteriormente el objetivo de trabajo es el desarrollo de un plan de negocios para la prestación de un servicio de acompañantes por una Cooperativa Social en centros asistenciales de salud y domicilios de la ciudad de Tacuarembó.

#### **A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO**

En la actualidad la mayor participación de la mujer en el mercado laboral ha determinado la disminución del tiempo asignado por las mismas ante la necesidad de cuidado de enfermos.

Ello ha justificado la instalación de empresas y personas que desempeñen este servicio.

En Uruguay el mercado se encuentra organizado con 39 empresas privadas que desempeñan el servicio de acompañantes en centros asistenciales y domicilio, empleando solamente en Montevideo entre 4.000 y 5.000 personas<sup>1</sup>. Además, el servicio es prestado por acompañantes independientes con o sin formalización.

#### **B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Desde el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) se ha impulsado un Programa para la conformación de Cooperativas Sociales<sup>2</sup>, cuyo objetivo es la promoción de

---

<sup>1</sup>No se dispone de esta información para Tacuarembó.

<sup>2</sup>Ver Anexo A

oportunidades de desarrollo e inclusión social y económica de personas (y grupos de personas) en situación de vulnerabilidad socioeconómica mediante la formación, capacitación, formalización y registro de cooperativas sociales. Se promueve el aprendizaje sobre la gestión colectiva y la generación de ingreso formal a los distintos integrantes que conforman la cooperativa.

Hasta un 25% de los integrantes de cada cooperativa pueden ser personas que no estén en condiciones de vulnerabilidad.

La Cooperativa objeto de estudio se desarrolla en la actividad comunitaria en salud desde el año 2011. Se generó y participa activamente con la financiación desde la Administración de Servicios de Salud del Estado (ASSE), con contrato hasta diciembre del corriente, de un Programa en promoción, prevención y atención en Salud que se viene desarrollando en Tacuarembó en la zona suburbana y rural del departamento.

La misma está conformada por 19 socias, más 4 empleadas, provenientes de diferentes localidades del departamento de Tacuarembó, la mayoría de ellas cuenta con más de 5 años de experiencia en promoción y prevención en salud. Algunas disponen de especialización en enfermería, y todas realizaron los cursos que ha brindado ASSE de promotoras de salud y agentes comunitarios de salud. Al estar basada en los principios cooperativos, la Cooperativa persigue un interés social basado en la ayuda mutua y solidaria entre socias aplicándolo al desarrollo de servicios de salud en territorio departamental.

En un principio fue sumamente respaldada por el MIDES mediante el programa mencionado basado en la promoción de oportunidades de desarrollo e inclusión

social y económica de personas (y de grupos de personas) en situación de vulnerabilidad socio-económica mediante la formación, capacitación, formalización y registro de cooperativas sociales. En el marco de este Programa en la actualidad la organización se ve acompañada técnicamente.<sup>3</sup>

Según el Artículo 7º de la Ley 18407 los **principios cooperativos** que constituyen la base de la actividad de la organización son los siguientes:

- 1) Libre adhesión y retiro voluntario de los socios.
- 2) Control y gestión democrática por los socios.
- 3) Participación económica de los socios.
- 4) Autonomía e independencia.
- 5) Educación, capacitación e información cooperativa.
- 6) Cooperación entre cooperativas.
- 7) Compromiso con la comunidad.

## **1. Misión**

Brindar un servicio de acompañantes en centros asistenciales y domicilios de la ciudad de Tacuarembó, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el bienestar del usuario y su familia a través de la promoción y prevención de la salud.

---

<sup>3</sup>Ver Entrevista en Anexo B

## 2. Visión

Ser una cooperativa social reconocida a nivel nacional por brindar un servicio de acompañantes de calidad, con respaldo a las familias del usuario, preservando el compromiso social con la comunidad, generando fuentes de trabajo y valor social.

## 3. Objetivos

- Ofrecer un servicio de acompañantes **de calidad**, por medio de socias cooperativas confiables, capacitadas y con experiencia en la labor.
- Garantizar un servicio profesional con buena relación **precio-calidad**, y que sea accesible a la comunidad del departamento de Tacuarembó.
- Generar nuevas **fuentes de trabajo** para la población.
- Lograr **economías de escala** a nivel de la cooperativa, haciendo un aprovechamiento eficiente de los recursos que se disponen (personal, instalaciones, etc.).
- Generar **compromiso y responsabilidad** en la tarea.
- Brindar un **servicio reconocido** por la población y **recomendado** por los usuarios.

## 4. Justificación para la existencia e instalación del negocio

La implementación del servicio de acompañantes se justifica por lo siguiente:

- a. Existencia de una oportunidad de mercado en la ciudad de Tacuarembó, ante la necesidad de contar con un servicio de acompañantes en sanatorio y domicilio.
- b. Existencia de empresas en el mercado que desarrollan un servicio de acompañantes pero con características diferentes en cuanto a planes (acotados) y formación del personal
- c. Conocimiento de la Cooperativa por parte de la población en tareas comunitarias lo que favorece el desarrollo y promoción del negocio en otras localidades del departamento.
- d. Requerimiento de una inversión mínima para el desenvolvimiento del negocio.

## **5. Investigación de mercado**

### **5.1 Características de la encuesta**

Para la investigación del mercado sobre el desarrollo del servicio de acompañantes en la ciudad de Tacuarembó se realizó una encuesta mixta o semi-estructurada.

Esto es, se realizaron una serie de preguntas estandarizadas, cerradas o estructuradas (con listados de alternativas) alternándolas con preguntas abiertas o espontáneas a una muestra de 100 personas tanto jóvenes, adultos como adultos mayores del departamento de Tacuarembó.

Se entendió que sería la mejor alternativa a los objetivos de la investigación, pues mientras que la parte preparada/estructurada/estandarizada permite responder eligiendo entre distintas opciones que se presentan en un listado, dándole así un carácter uniforme y facilitando la cuantificación y procesamiento ulterior de los datos, la parte libre - en cambio - permite adquirir respuestas que no habían sido tenidas en cuenta a la hora de hacer los formularios y profundizar en las características específicas que manifestaban los mismos, permitiendo una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Para evitar el problema que se puede presentar en las preguntas estructuradas en cuanto a que no se tenga en el listado una opción que coincida con la respuesta que se quiera dar, se agregó la opción “otros”, para recabar información adicional. A partir de esto se pudieron obtener mediciones de cualidades tanto objetivas como subjetivas de la población.<sup>4</sup>

## 5.2. Objetivos

El fin fue **descriptivo**, esto es, reflejar o documentar las actitudes o condiciones presentes. Esto significa intentar descubrir en qué situación se encuentra la población en el momento en que se realiza la encuesta, esto es describir las características de una determinada situación mediante el análisis de diferentes variables, y obtener apreciaciones acerca del comportamiento que se trata de prever, describiendo el grado de asociación entre dichas variables.

---

<sup>4</sup> Ver formato de Encuesta en Anexo C.

En particular se plantearon para este trabajo los siguientes objetivos:

- ✓ Evaluar los impactos imprevistos (positivos y negativos) del desarrollo del servicio de acompañantes en la ciudad de Tacuarembó..
- ✓ Analizar si existe demanda efectiva del servicio de acompañantes y la magnitud de la misma.
- ✓ Conocer las características que se valoran desde la demanda de un servicio de estas características.
- ✓ Identificar si existe necesidad y preferencia del público por determinadas modalidades de contratación del servicio.
- ✓ Obtener información sobre la pertinencia y la calidad de los servicios de la competencia en el mercado.
- ✓ Evaluar el medio más efectivo de promoción del servicio para la estrategia de marketing.

### **5.3. Forma de realización**

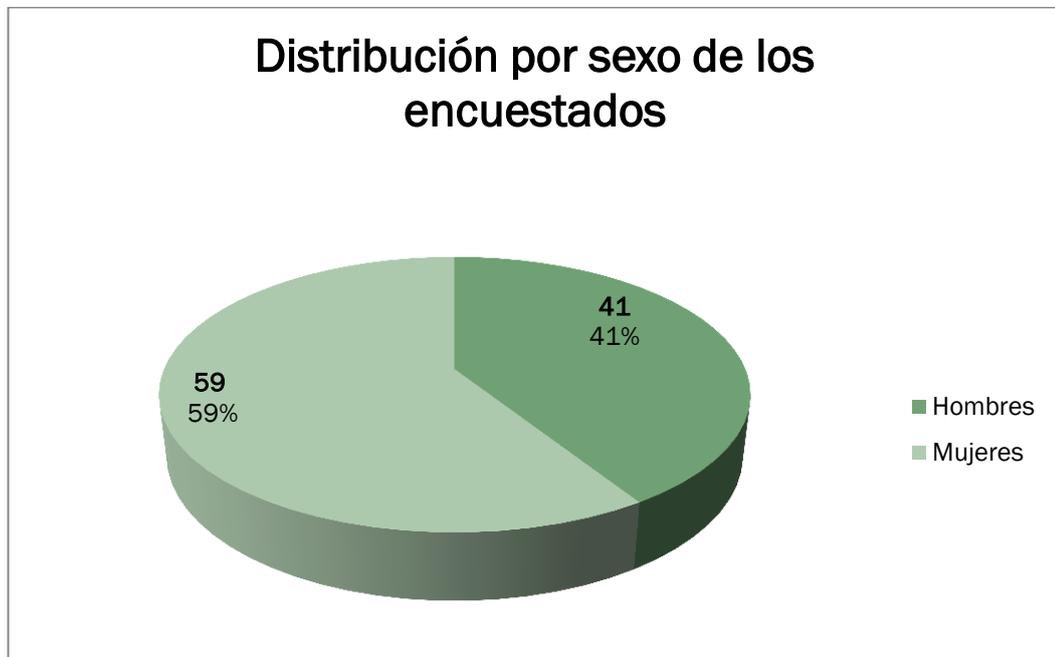
Según la **forma** en que se realiza la encuesta, fue de forma personal (cara a cara) a personas que se encontraban fundamentalmente fuera de los centros asistenciales con que cuenta la ciudad de Tacuarembó: esto es, la Cooperativa Médica de Tacuarembó (COMTA) y el Hospital Regional de Tacuarembó en el entendido de que sería posible recabar información de la población objetivo en estos centros.

#### 5.4. Principales resultados del estudio

A continuación se desarrollarán los principales resultados del estudio en cuanto a características e identificación de los encuestados y respuesta a los objetivos planteados.

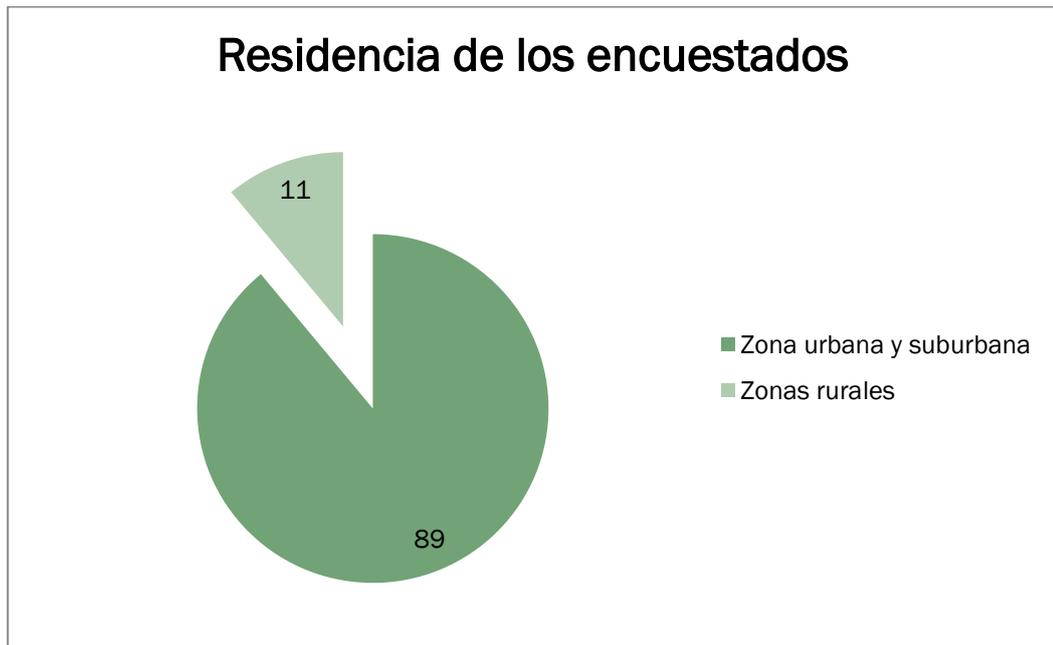
##### Identificación de los encuestados

De los 100 encuestados se obtuvo la siguiente información en cuanto a sexo, residencia y distribución etaria.



**Ilustración III-1. Distribución por sexo de los encuestados**

La distribución por sexo de los encuestados determina que se obtuvo un índice de respuestas mayoritariamente de mujeres (59%) frente a los hombres (41%).

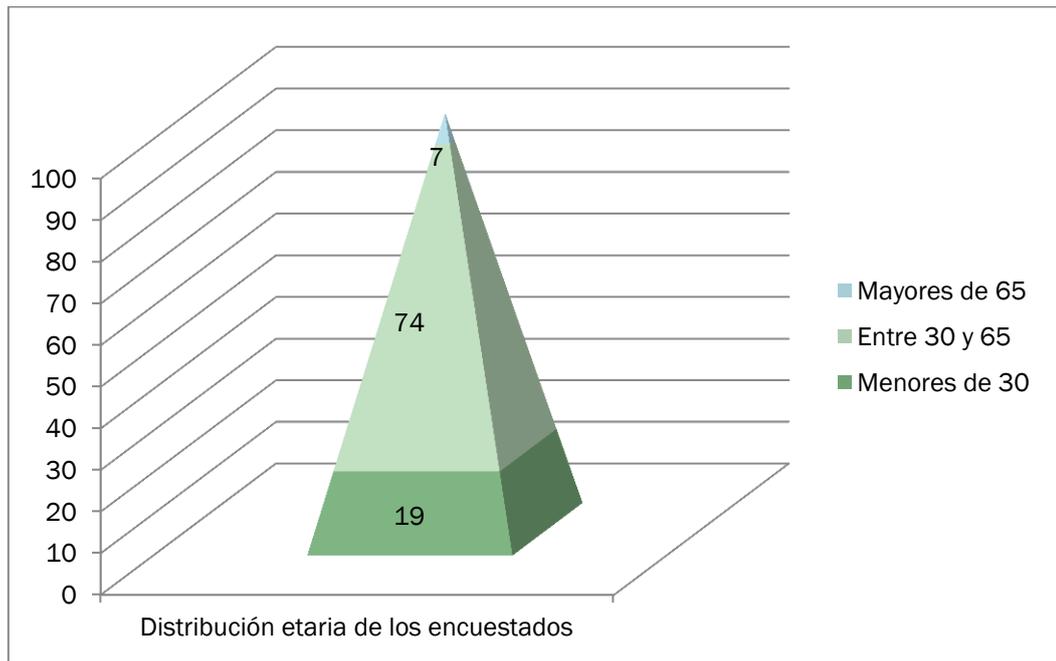


**Ilustración III-2. Residencia de los encuestados**

Los encuestados residen fundamentalmente en la zona urbana y suburbana del departamento de Tacuarembó (89%), frente a los residentes en localidades de zonas rurales (11%).

Mayoritariamente el público encuestado se domicilia en la ciudad de Tacuarembó (centro y zona suburbana). En la zona suburbana se mencionaron los siguientes barrios: Ferrocarril, la Palma, Progreso y Centenario. Las localidades rurales mencionadas fueron

Achar, Curtina, Caraguatá y Ansina.



**Ilustración III-3. Distribución etaria de los encuestados.**

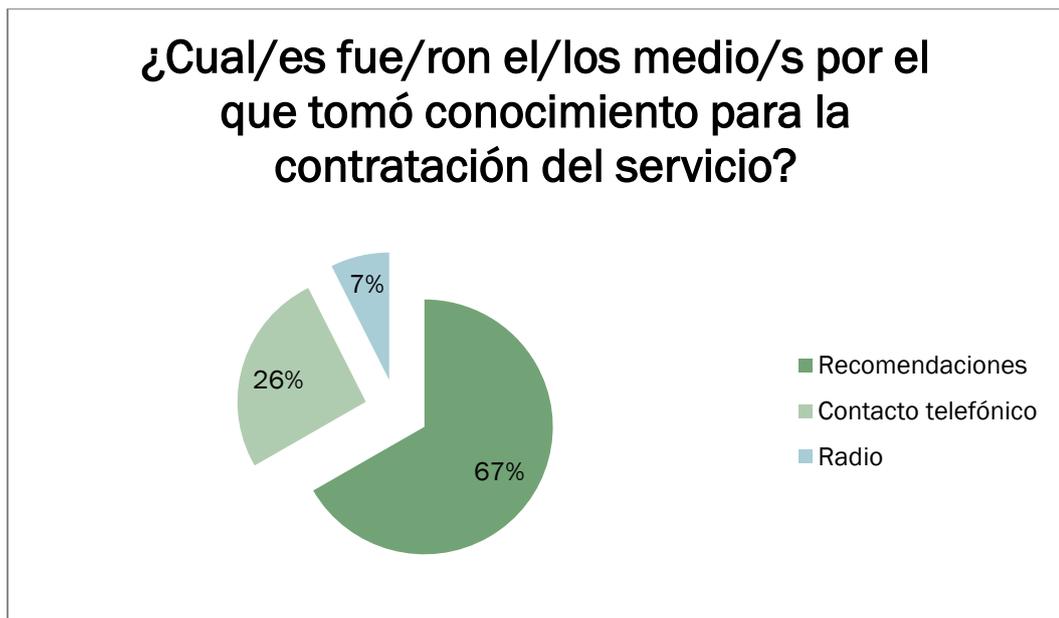
En cuanto a la distribución etaria de los encuestados: la mayor proporción (74%) corresponden a adultos (entre 30 y 65 años), en segundo lugar (19%) a jóvenes (menores de 30 años) y en tercer lugar a adultos mayores de 65 años.

**Resultados de la encuesta según los objetivos planteados:**



**Ilustración III-4. Afiliación a servicios de acompañantes.**

Aproximadamente  $\frac{3}{4}$  partes de los encuestados (73%) no disponen de un servicio de acompañantes, mientras un 27% efectivamente cuenta con este servicio. A continuación se describen las razones de ello.



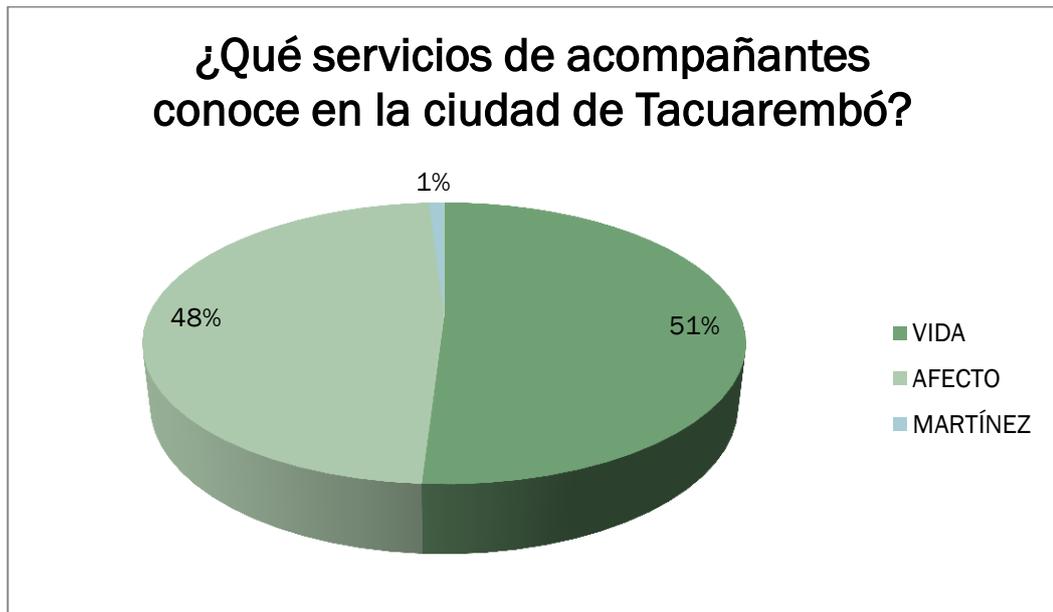
**Ilustración III-5. Medios para la promoción de servicios de acompañantes.**

De los encuestados que efectivamente contaban con un servicio de acompañantes, el 67% tuvo conocimiento del servicio por recomendaciones (“boca a boca”) de otras personas, el 26% a través de contacto telefónico por la empresa prestadora del servicio y el 7% por radio.



**Ilustración III-6. Conocimiento de servicio de acompañantes.**

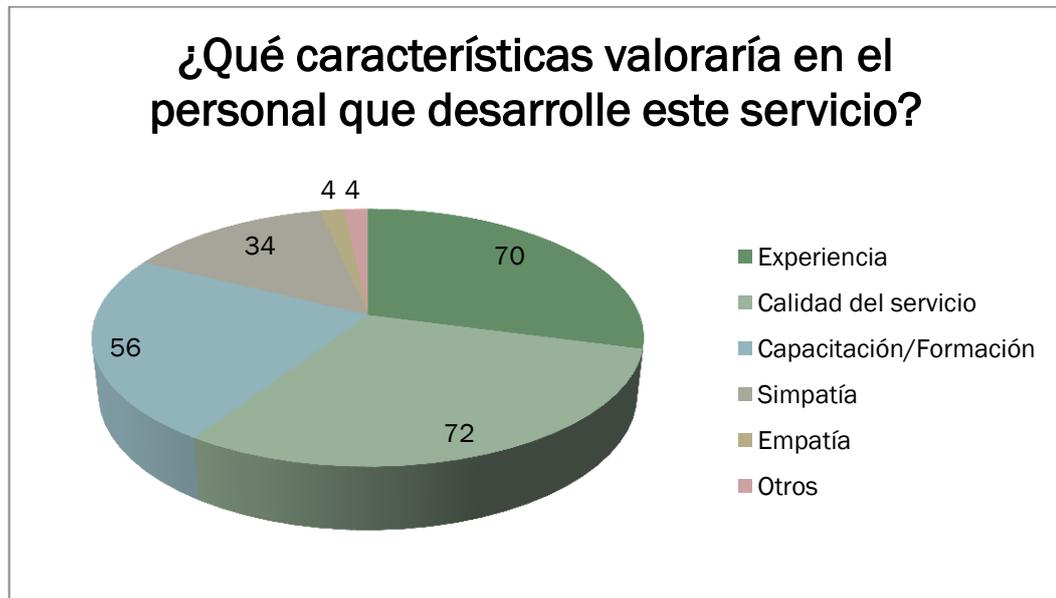
Más de un 80% (82%) de la población tiene conocimiento sobre la existencia de algún servicio de acompañantes en el mercado.



**Ilustración III-7. Servicios de acompañantes en la ciudad de Tacuarembó.**

A las personas que tenían conocimiento de algún servicio de acompañantes, se les preguntó en particular cual/es conocían, donde un 51% mencionó a AFECTO, un 48% a VIDA y un 1% MARTÍNEZ. Tanto AFECTO como VIDA son altamente conocidos, demostrando los efectos de la promoción “boca a boca” del servicio. Muchos de los encuestados que dijeron conocer estos servicios no necesariamente eran afiliados o hicieron uso de sus servicios.

En lo que refiere al 17% de aquellos que no tenían conocimiento de algún servicio de acompañantes en la ciudad, en su totalidad se debía a que no hacían uso de este tipo de servicios.

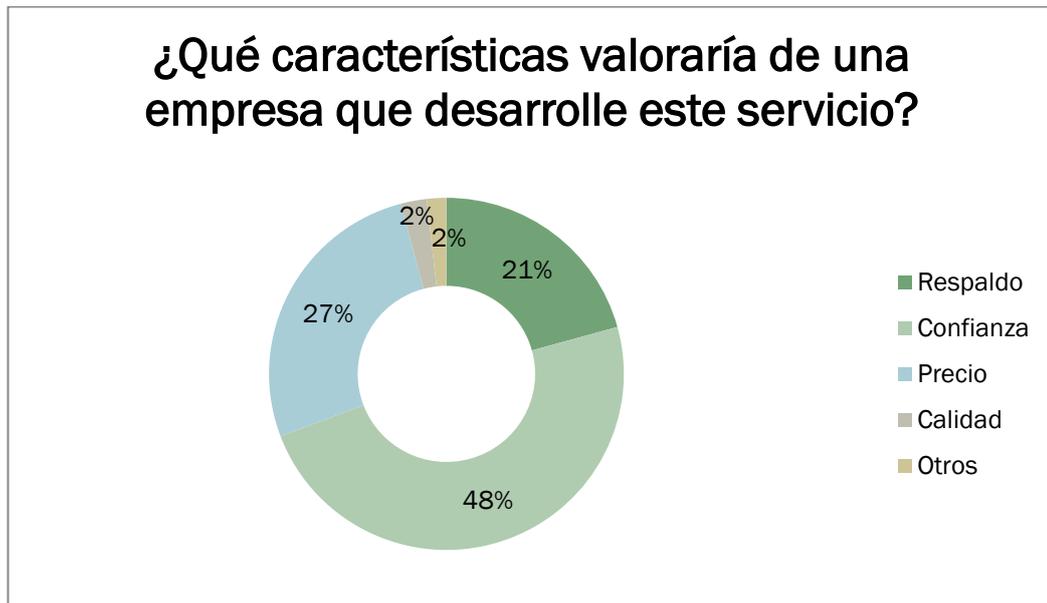


**Ilustración III-8. Características a valorar en el personal de un servicio de acompañantes.**

Ante esta pregunta los encuestados tenían la alternativa de elegir una o más opciones respecto a las características valoradas en un acompañante.

Fue altamente valorada (72% de los encuestados) la calidad del servicio del acompañante, la experiencia (70% de los encuestados), la capacitación/formación (56% de los encuestados). En menor medida se mencionó la simpatía (34% de los encuestados), empatía (4% de los encuestados) y otros (4% de los encuestados).

En Otros se mencionaron: vocación, confianza, buena presencia y puntualidad.

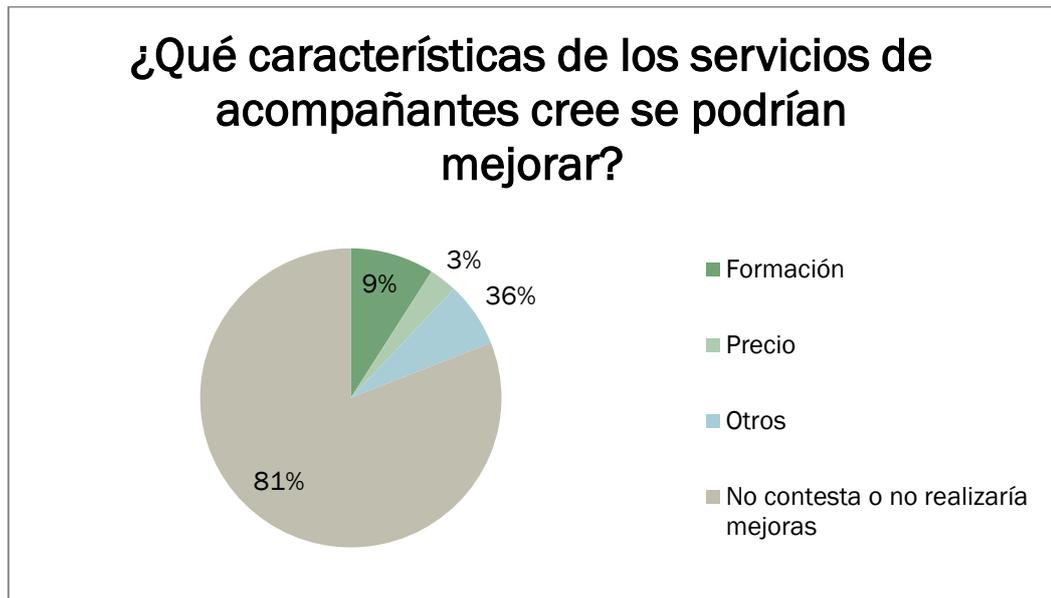


**Ilustración III-9. Características a valorar en una empresa que desempeñe el servicio de acompañantes.**

Casi la mitad de los encuestados priorizó mayormente la confianza en la empresa como factor determinante para su elección del servicio por encima del precio y el respaldo. Cabe mencionar que en lo que respecta a las franjas etarias, la población joven hizo mayor hincapié en el precio por encima de la confianza y respaldo. La población adulta y adulta mayor en su mayoría opinó que la confianza - y algunos - el respaldo serían factores determinantes para su elección de una empresa de acompañantes.

En “Otros” se incluyeron:

- Calidad
- Compromiso
- Buena comunicación interna
- Establecimiento de horas de cobertura claras

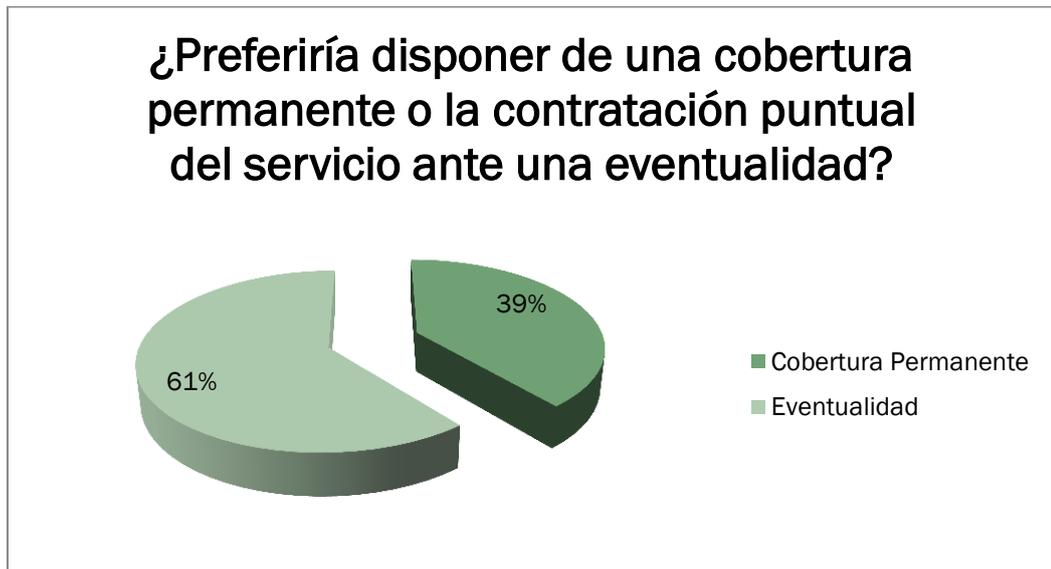


**Ilustración III-10. Características que se podrían mejorar en empresas que desempeñen el servicio de acompañantes.**

El 81% de la población no respondió esta pregunta por no tener conocimiento o contar con un servicio de acompañantes, o no consideraban fuera necesario realizar mejoras en el servicio.

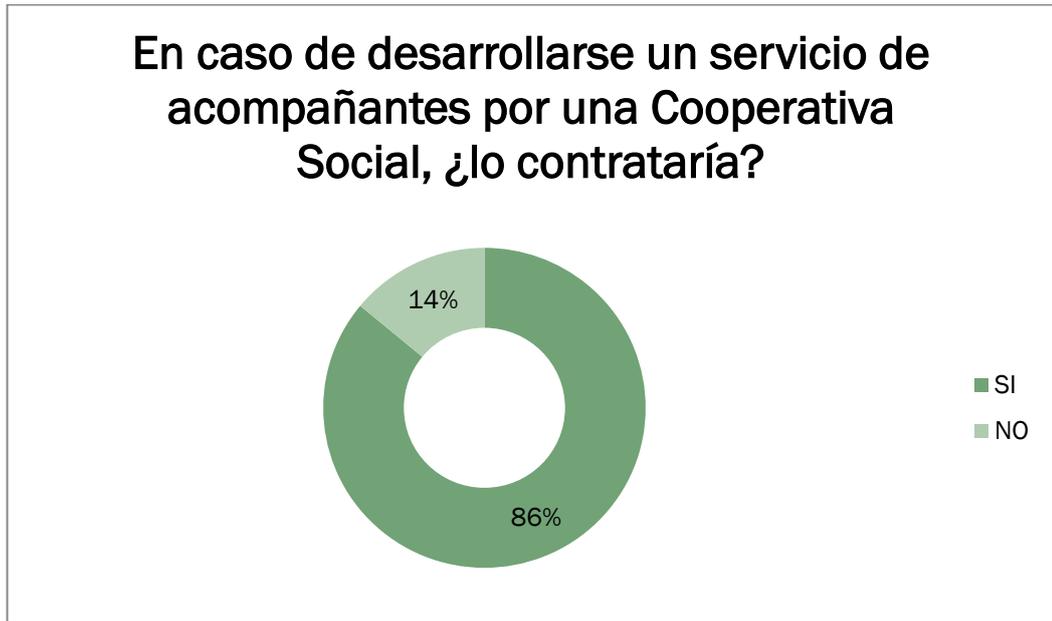
Se identificó por un 9% de la población a la formación de las acompañantes como factor a mejorar en las empresas que se desarrollan en este servicio en el mercado.

“Otros” factores que se mencionaron tienen que ver con: idoneidad para el servicio, educación, comunicación interna en la empresa, no dormirse durante el servicio, buena presencia y utilización de uniforme.



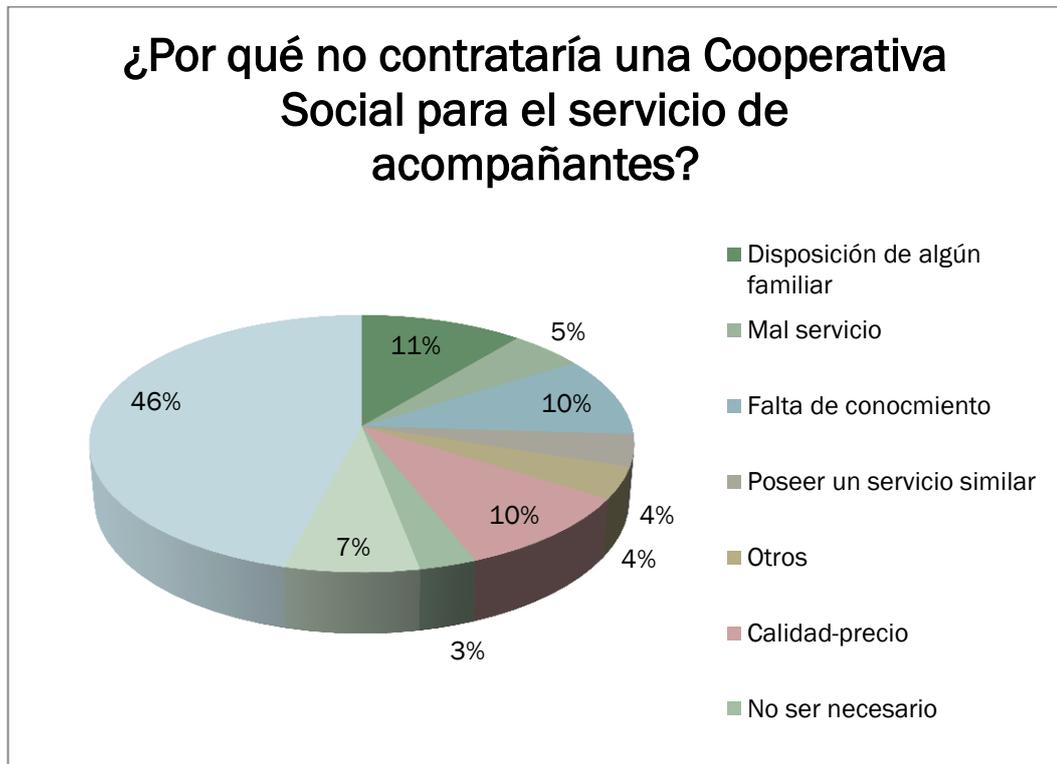
**Ilustración III-11. Preferencias en la modalidad de contratación del servicio.**

Más del 60% de los encuestados y en su mayoría jóvenes no realizarían la contratación de un plan mensual sino que contrataría el servicio ante el surgimiento de alguna eventualidad. Ante esto se evidencia la necesidad de contar con un tipo de plan alternativo y que tiene que ver con el suceso de eventualidades. Los adultos y adultos mayores en su mayoría prefirieron la contratación de la cobertura permanente.



**Ilustración III-12. Disposición a contratar una Cooperativa Social para el servicio de acompañantes.**

Un 86% de los encuestados estaría dispuesto a contratar un servicio de acompañantes desarrollado por una Cooperativa Social.



**Ilustración III-13. Razones para la no contratación de una Cooperativa Social para el servicio de acompañantes.**

Un 46% no contestó a esta pregunta.

De los que contestaron:

Un 11% manifestaron no conocer el servicio de la Cooperativa por lo que no expusieron razones para no contratarla. El 10% de los encuestados expresó que no contrataría el servicio por falta de conocimiento mientras que el otro 10% restante no lo haría por un factor de calidad/precio. Un 7% expresó que no lo haría por falta de confianza en la cooperativa mientras que un 4% no consideraría el servicio como alternativa debido a contar con la prestación un servicio similar en la actualidad. Por último pero no menos importante, un 3% consideró que no era necesario contar con un servicio de acompañante.

Dentro de la categoría “Otros” representado un 4% se incluyen las siguientes razones:

1. No poseer una cobertura nacional
2. No tener una adecuada capacitación
3. Malas referencias
4. Mala Organización interna

### **C. SERVICIO**

Se considera necesaria la utilización de la diferenciación en el mercado como estrategia a tomar por parte de la Cooperativa. Esto es desarrollar un servicio de acompañantes de calidad, con alternativas de contratación diferenciadas y con personal formado en ello. Para generar lealtad de los clientes la estrategia deberá combinarse con una adecuada promoción en el mercado.

El servicio de acompañantes estará orientado a todo público, desarrollándose en la ciudad de Tacuarembó en:

- Sanatorios
- Domicilio por convalecencia (presentando certificado médico)

La contratación del servicio se podrá realizar mediante planes en dos modalidades: contratación mensual (individual o familiar) o contratación eventual.

Las características de cada uno son las siguientes:

- Mensual individual: dirigido a cualquier persona que desee afiliarse mediante el pago de una cuota mensual, optando por jornadas de 8, 16 o 24 horas. (\*)
- Mensual familiar: destinado a familias (padres e hijos) con integración de hasta 5 personas menores a 65 años de edad, mediante el pago de una cuota mensual optando por jornadas de 8, 16 o 24 horas (\*)
- Eventual: el servicio es solicitado por el cliente cuando lo necesita, abonando la jornada elegida entre 8, 16 o 24 horas.

(\*) En los casos de planes de pago mensual, el cliente podrá utilizar el servicio una vez abonada la segunda cuota, teniendo derecho a utilizarlo hasta 120 días al año, en períodos no superiores a 30 días.

El servicio puede ser solicitado por jornadas de 8, 16 o 24 horas (todos los días del año) y deberá ser comunicado a la Cooperativa con un mínimo de 24 horas de anticipación a la utilización del mismo, tanto para la afiliación mensual como eventual.

El servicio incluye las siguientes actividades que deberán ajustarse a los requerimientos del cliente: control y cuidado del paciente, contención psicológica y emocional, alimentación, higiene y aseo, paseos y recreación.

## **D. LOCALIZACIÓN**

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

En este sentido, la Cooperativa cuenta con un local ubicado en el Centro de la ciudad de Tacuarembó con rápido acceso, estructura acorde a la provisión del servicio (recepción, sala de reuniones y baño) y que no representaría costos adicionales de mantenimiento. En el mismo se desarrollará la Administración del servicio, con personal capacitado para atender consultas e informar a los clientes sobre el servicio (planes, precios y características del servicio), realizar las tareas de registro de solicitudes del servicio y la gestión de cobros y pagos.

## **IV. PLAN DE MARKETING**

### **1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **1. Los consumidores**

La construcción del Plan de Marketing es esencial para la realización del análisis estratégico del éxito empresarial. Mediante el mismo se trata de conocer el perfil de consumidor.

En lo que respecta al desarrollo del servicio de acompañantes, se implementará una estrategia empresarial con el fin de conocer, alcanzar y satisfacer las necesidades de los posibles consumidores, esto es, identificar sus deseos y preferencias, adaptándolos al servicio que se prestará.

La estrategia empresarial se alcanzará dando respuesta a las siguientes interrogantes:

#### **a. ¿Quién compra?**

El servicio de acompañantes es plausible de ser contratado por todo público que necesite cobertura en centros asistenciales de salud y domicilios de la ciudad de Tacuarembó.

Algunos de los factores que determinan quienes accederían al servicio tienen que ver con: nivel de ingresos, valores, creencias, costumbres y su entorno.

#### **b. ¿Qué necesitan?**

Un servicio confiable, con buena relación precio-calidad, accesible, desarrollado por personas amables, con formación y experiencia.

**c. ¿Cuándo compran?**

La contratación del servicio se podrá realizar ante la necesidad inmediata o de manera anticipada para contar con el mismo ante la eventualidad de ocurrencia de la enfermedad (de acuerdo a los planes de contratación mencionados en la Descripción del Negocio).

**d. ¿Dónde compran?**

En las oficinas de los prestadores de servicio de acompañantes.

**e. ¿Por qué compran el producto?**

Ante una necesidad emergente de una situación de enfermedad, por factores tales como falta de tiempo y necesidad de buscar este apoyo fuera del hogar, y características de los servicios (buena relación precio-calidad, garantía y condiciones en la prestación del servicio, características de los acompañantes).

**f. ¿Cómo hacen la compra?**

La solicitud del servicio se hace de forma presencial y directamente en las oficinas de los prestadores del servicio o por vía telefónica.

**2. Segmentos de mercado**

Los factores que se tomarán en cuenta para brindar el servicio serán los factores sociodemográficos y geográficos. El servicio está destinado a todas las personas, que requieran acompañamiento en centros asistenciales y domicilios de la ciudad de Tacuarembó.

### 3. Competencia

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

La **competencia indirecta** viene dada por personas físicas que brindan el servicio de manera independiente y en algunos casos no formalizados.

La **competencia directa** está integrada por personas jurídicas que brindan el servicio de acompañantes en Tacuarembó. A continuación se detallan las instituciones mencionadas, su ubicación, estrategia de precios y servicios y franja etaria atendida:

Nombre	Empresa A																
Ubicación	25 de Mayo entre Ituzaingó y Sarandí																
Estrategia de precios	<p>Mensualidad según franja etaria y horas contratadas:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Edad/Jornada</th> <th>8hs.</th> <th>16hs.</th> <th>24 hs.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menores 50</td> <td>\$ 283</td> <td>\$566</td> <td>\$849</td> </tr> <tr> <td>Entre 50-65</td> <td>\$391</td> <td>\$782</td> <td>\$1.173</td> </tr> <tr> <td>Mayoresde 65</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Edad/Jornada	8hs.	16hs.	24 hs.	Menores 50	\$ 283	\$566	\$849	Entre 50-65	\$391	\$782	\$1.173	Mayoresde 65			
Edad/Jornada	8hs.	16hs.	24 hs.														
Menores 50	\$ 283	\$566	\$849														
Entre 50-65	\$391	\$782	\$1.173														
Mayoresde 65																	
Aspectos del servicio	<p>La franja etaria que atienden es de 1 a 65 años</p> <p>Servicio de acompañante en Hospitales y a domicilio.</p>																
Años en el negocio	25 años																

<b>Nombre</b>	<b>Empresa B</b>
Domicilio	Dr. Ivo Ferreira N° 289.
Estrategia de precios	Familiar hasta 3 integrantes: \$ 480 (8hs), \$864 (16 hs.) \$1055 (16 hs) \$1583 (24 hs) De 60 a 80 años: \$ 320 (8hs), \$576 (16 hs.) \$703 (16 hs) \$1055 (24 hs).
Aspectos del servicio	Se puede contratar 8, 12, 16, 20 o 24 horas. El servicio se debe solicitar 24 hs. antes. A los 30 días de afiliarse tendrá derecho a 5 días de uso del servicio, del 5to al 8vo. mes 10 días, del 8vo. al 11no. mes 15 días y luego de los 11 meses la cobertura es de 365 días.
<b>Nombre</b>	<b>Empresa C</b>
Domicilio	Ma. Olimpia Pintos 164
Estrategia de Precios	Internación: \$220 (8 hs), \$ 275 (10 hs), \$310 (12 hs), \$ 390 (16 hs), \$560 (24 hs). Domicilio \$ 270 (8 hs), \$340 (10 hs), \$365 (12 hs), \$ 460 (16 hs), \$680 (24 hs).
Aspectos del servicio	Derecho a 5 días después del 2do.mes, 8 días al 4to. mes, 15 días al 8vo. mes, 20 días al 10mo. Mes, y 30 días a los 12 meses.

**Tabla IV-1. Descripción de competencia directa.**

**a. Análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal disponible para desempeñarse en el servicio de acompañantes.</li> <li>• Reconocimiento en la práctica de la promoción de salud.</li> <li>• Conocimiento mutuo de objetivos.</li> <li>• Ubicación estratégica de la Sede de la Cooperativa en el centro de la ciudad.</li> <li>• Formación y capacitación en el rol de ACS y en primeros auxilios.</li> <li>• Experiencia como ACS.</li> <li>• Responsabilidad en la tarea que desempeñan en la actualidad (concurren y realizan todas las tareas y guías prácticas que les son encomendadas).</li> <li>• Empatía dentro y fuera de la Cooperativa.</li> <li>• Perseverancia de las socias: disponibilidad para trabajar y salir adelante, interés en crecer a nivel profesional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la demanda del servicio de acompañantes.</li> <li>• Envejecimiento de la población uruguaya.</li> <li>• Indisponibilidad de tiempo para hacer efectivo el cuidado de enfermos.</li> <li>• Política de apoyo/fomento desde el Gobierno.</li> <li>• Carencia de una empresa que se desempeñe con las características de la organización propuesta.</li> <li>• Nuevos contratos con ASSE.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación mutua.</li> <li>• Dificultad en la organización de tareas y actividades grupales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cooperativa no tiene un contrato de trabajo permanente, dependiendo de ASSE para poder trabajar, con contratos con duración de un año, que pueden realizarse o no.</li> <li>• Competencia directa e indirecta que están en el mercado hace muchos años y desempeñan un servicio similar.</li> </ul>

#### **4. Elección del segmento y posicionamiento**

El tipo de imagen o posicionamiento que se quiere alcanzar por los clientes acompañará la estrategia de diferenciación, esto es un servicio orientado al cliente, con buena relación precio-calidad y flexibilidad en la contratación mediante la disposición de diversos planes.

Según resultó de la encuesta realizada, el 82% de los encuestados tenían conocimiento de algún servicio de acompañantes, lo que indica una estrategia de promoción fuerte desde la competencia. Esto hace que la Cooperativa deba considerar esto generando una buena estrategia de marketing para ser competitiva y obtener una posición en el mercado.

### **B. LA MEZCLA COMERCIAL**

#### **1. Análisis de Servicios**

##### **a. Descripción**

Se trata de un servicio de acompañantes en centros asistenciales y a domicilio - en casos de internación domiciliaria - en la ciudad de Tacuarembó.

Este servicio tiene la ventaja de brindar diversos planes de contratación que se podrán ajustar a los requerimientos del cliente. A su vez, sería desempeñado por personal idóneo en la tarea (con formación básica en atención de salud), y con cobertura de Seguridad Social.

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

**b. Precio**

Como se mencionó anteriormente, la empresa ofrecerá dos tipos de contratación: por planes mensuales y contratación eventual.

El primero podrá contratarse para una jornada de 8, 16 o 24 hrs., en la modalidad individual o familiar, tanto en centros asistenciales como en el domicilio del cliente, con derecho a un máximo de 10 días al mes, después del 3er mes de contratación.

El segundo, podrá contratarse para una jornada mínimo de 8 hrs., tanto en centros asistenciales como a domicilio, y el precio se fijará por hora contratada, teniendo en cuenta el valor hora establecido por laudo, 30% de cargas sociales y 20% de utilidad sobre esos costos.

La estructura de precios por tipo de contratación es la siguiente:

**CONTRATACIÓN MENSUAL:**

<b>Plan mensual</b>	<b>Precio por 8hs.</b>	<b>Precio por 16hs.</b>	<b>Precio por 24 hs.</b>
Individual	\$ 380	\$760	\$1.140
Familiar	\$1.000	\$2.000	\$3.000

**Tabla IV-2. Precios según tipo de plan mensual y cantidad de horas a contratar.**

**CONTRATACIÓN EVENTUAL:**

En domicilio:

<b>Turno</b>	<b>Precio por hora</b>
Diurno	\$ 125,658
Nocturno	\$ 150,790

**Tabla IV-3. Precios según turnos de contratación eventual en domicilio.**

En centro asistencial:

<b>Turno</b>	<b>Precio por hora</b>
Diurno	\$ 119,246
Nocturno	\$ 143,096

**Tabla IV-4. Precios según turnos de contratación eventual en centro asistencial.**

Los precios del servicio de tipo eventual se fijarán tomando en cuenta el Valor Hora establecido por Laudo, con 30% de incremento por concepto de aportes a la Seguridad Social, Aguinaldo, Licencia y Salario Vacacional; con un 20% adicional de Utilidad para la Cooperativa sobre la suma de estos costos (el detalle se incluye en el Plan Financiero).

**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 el atributo de calidad, asociada a un buen desempeño del servicio con personal capacitado para la tarea.

La propuesta de logo a utilizar incluye una imagen para identificar el Servicio de acompañantes brindado por la Cooperativa y además el símbolo internacional del cooperativismo:



**Ilustración IV-5. Propuesta de logo.**

Para la promoción del servicio de acompañantes se considera necesaria la utilización de los siguientes medios de comunicación, a raíz de los resultados obtenidos en el estudio de mercado:

- Contactos y referencias personales
- Folletería
- Radio

A continuación se desarrolla cada uno.

### **Contactos y referencias personales**

Los contactos personales que las socias cooperativistas ya disponen como las referencias personales de los clientes actuales respecto al desempeño de la

cooperativa son factores fundamentales para la promoción del servicio, y así se valoraron en la encuesta realizada.

Las socias realizan trabajos de promoción de Salud en zonas suburbanas y rurales del departamento de Tacuarembó generando un buen relacionamiento con la comunidad en el desempeño de sus tareas, siendo valioso este público para el desarrollo del servicio.

### Folletería

Se propone la distribución de folletería en lugares estratégicos con frecuencia anual, donde las cooperativistas desarrollan su actividad habitual.

Además es posible efectuar la distribución en centros asistenciales y farmacias de la ciudad de Tacuarembó, disponiéndose además de folletería en la oficina de la Cooperativa.



**Ilustración IV-6. Propuesta de folleto**

Fuente: elaboración propia.

## **Radios**

La promoción mediante este medio tiene el objetivo de informar a la población fundamentalmente de las zonas rurales del departamento y a las personas mayores (potenciales clientes del servicio) que utilizan este medio.

Se propone el siguiente mensaje:

“En el momento que necesites quien te cuide ante la enfermedad, NOMBRE DE LA EMPRESA está contigo, brindándote el mejor servicio de acompañantes del mercado, con excelente calidad, respaldo, y con personal formado, confiable y comprometido con la tarea. Por consultas comunícate al 463XXXXX o visítanos en nuestro local ubicado en *la calle xxxx*.”

## **Contactos Telefónicos**

No se ha priorizado este medio de promoción como resultado de las encuestas realizadas pues se pudo apreciar la poca efectividad de este medio de promoción ya que no solo generaría un alto costo para la Cooperativa sino que además algunos encuestados manifestaron la molestia generada por su utilización.

## **Redes Sociales**

Tanto el correo electrónico como las redes sociales (en particular Facebook) no tuvieron recepción alguna según se deriva de las encuestas realizadas.

## **V. PLAN DE OPERACIONES**

### **A. SERVICIO**

#### **1. Diseño funcional**

La función principal del servicio es el acompañamiento de usuarios de todas las edades ante una situación de enfermedad en centros asistenciales y domicilios de la ciudad de Tacuarembó.

Las funciones secundarias del servicio son la alimentación, higiene y aseo, paseos y recreación, y contención psicológica y emocional.

La función sensorial, que se transmite por medio de la presentación del servicio, requiere higiene, buena presentación del acompañante (utilización de uniforme) y buena actitud y atención al usuario.

#### **2. Capacidad**

La capacidad de trabajo que poseen las socias actualmente es de 14 horas semanales cada una, debido a que deben cumplir 30 horas semanales en su actividad actual, contando con flexibilidad horaria y de días en el desempeño de su función. Entre las dos actividades no se podrá superar las 8 horas diarias ni 44 horas semanales.

La cooperativa cuenta con 23 socias, se estima que se trabajará con el 80% del staff (18 socias) por eventuales imprevistos. Con lo cual se dispondría de 252 horas semanales (pudiéndose cubrir hasta 4,5 turnos por día).

Para la asignación de la socia en cada acompañamiento, se dispondrá de una planilla con la disponibilidad de cada una, de forma de administrar y cubrir todos los días, y debido a que las cooperativistas cuentan con flexibilidad para desempeñar su actividad actual podrán rotarse en la semana, de forma de distribuir adecuadamente los días de descanso.

En caso que se requiera, se podrá contratar personal adicional a la cooperativa, para lo cual será necesario contar con una base de datos (de acuerdo a lo especificado en el apartado de Recursos Humanos).

### **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<sup>5</sup>.

La secuencia de actividades implica:

1. Solicitud de información por parte del cliente: En esta etapa el servicio será descrito por la Secretaria designada especificando las tareas que están incluidas en el mismo, el costo de los diferentes planes y la aclaración de consultas por parte del cliente.
2. Contratación del servicio por el cliente:
  - **CONTRATACIÓN POR PLANES MENSUALES:**
    - Individual: El cliente deberá dirigirse a la oficina de la Cooperativa acompañado de documento de identidad (y fotocopia) y comprobante

---

<sup>5</sup>Diagramas de flujo sobre el proceso de contratación para los diferentes planes en el Anexo D.

de residencia para suscribir el contrato del servicio y abonar la primera cuota. Con esta información la secretaria inicia la Ficha del Cliente.

-

PLAN INDIVIDUAL				
Horas Contratadas	8 <input type="checkbox"/>	16 <input type="checkbox"/>	24 <input type="checkbox"/>	
Nombre/C.I.				
Dirección				
Teléfono/Celular				
Pagos mensuales realizados año xxxx				
Días utilizados				

- Familiar: El cliente deberá dirigirse a la oficina de la Cooperativa, exhibir documentos de identidad (requiriéndose una copia para archivo) de los integrantes de la familia a incluir en el plan familiar (con dicho documento se puede certificar que los integrantes sean menores a 65 años de edad) y comprobante de residencia del titular para suscribir contrato y abonar la primer cuota. Con esta información la secretaria inicia la Ficha del Cliente.

PLAN FAMILIAR	
Horas Contratadas	8 <input type="checkbox"/> 16 <input type="checkbox"/> 24 <input type="checkbox"/>
Nombre del Titular/C.I.	
Dirección	
Teléfono/Celular	
Integrantes de la Familia/C.I.	1.
	2.
	3.

	4.
	5.
Pagos mensuales realizados año xxxx	
Días utilizados por cada integrante	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

- **CONTRATACIÓN EVENTUAL:** La contratación inicial deberá realizarse de forma presencial, a los efectos de la suscripción del contrato y la corroboración de los datos personales. Luego de estar registrado, se podrán modificar las condiciones del contrato por vía telefónica. Se deberá completar una ficha como la que sigue, donde se registrarán las futuras contrataciones:

CONTRATO EVENTUAL	
Nombre/ C.I.	
Dirección	
Teléfono/Celular	
Día y duración del servicio	
Pagos	

2. Prestación del servicio: El servicio será prestado por la acompañante que esté disponible en el día y hora solicitada según lo acordado con las socias (para lo cual la Secretaria utilizará una planilla auxiliar de disponibilidad por socia de días y horarios).

La acompañante por su parte llevará consigo una planilla<sup>6</sup> de registro de su actividad en la cual se detallará el horario de entrada y salida y deberá ser firmada por el cliente cada día que se le acompañe.

3. Cobro del servicio: El cobro del servicio contratado por planes se realizará en la Sede de la Cooperativa. En el caso del servicio eventual la acompañante podrá recibir el pago al final de su jornada, otorgando el recibo correspondiente al cliente, y el primer día hábil siguiente al servicio entregar el efectivo y recibo respectivo a la secretaria que administra los pagos.

4. Pagos: Mensualmente la Contadora liquidará los jornales de cada socia, haciéndose efectivo el pago en los primeros 5 días hábiles del mes siguiente. Para la contratación de acompañantes se abonará el jornal el primer día hábil siguiente prestacional desarrollo del 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.

Para el control de calidad del servicio se recomienda realizar por parte de la Cooperativa y con frecuencia anual una Encuesta de Satisfacción del Cliente

---

<sup>6</sup> Ver Anexos E y F.

(ESC) en relación al desempeño de las acompañantes de forma de recabar información por parte de los clientes del desenvolvimiento de las mismas.<sup>7</sup>

Con este tipo de encuesta se realiza un cuestionario corto con el objeto de medir la satisfacción del cliente, la adecuación de las competencias y el grado de cumplimiento de las acompañantes en su tarea, y utilizar posteriormente esa información para mejorar la calidad del servicio.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo G con sugerencia de formulario de Encuesta.

## **VI. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

El recurso más importante y valioso que disponen las empresas hoy en día son sus empleados, pues es el único recurso que la competencia no puede imitar.

En el caso de la Cooperativa, para el inicio de actividades no se prevé la contratación de personal adicional, ya que se dispone de personal competente para esta tarea. La flota humana inicial estará conformada por 18 socias previéndose que ante un eventual incremento en la demanda de servicios, será preciso considerar la contratación de personal adicional. En este sentido el proceso de selección de personal será un aspecto fundamental para la diferenciación en el mercado y alcanzar el objetivo de brindar un servicio de calidad con personal confiable y experiente.

El proceso de selección de personal es un aspecto fundamental en el desarrollo de un negocio. A fin de garantizar la efectividad de este proceso, será preciso contar con la descripción de todos los cargos a ser cubiertos, de forma que los requerimientos de personal se ajusten a las necesidades de la organización.

Para el desarrollo del servicio de acompañantes por la Cooperativa será necesario contar con: Acompañantes, una Secretaria y un Contador. La Cooperativa ya cuenta con una Secretaria que realizará las tareas que se mencionarán, y en el caso de las acompañantes si es necesaria la contratación de personal adicional se deberá tener en cuenta para su selección lo desarrollado en la descripción de cargos que se incluye a continuación.

## A) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: **SECRETARIA**

2. OBJETO DEL CARGO: Responsable de la coordinación y ejecución de todas las acciones referentes a la gestión y administración adecuada del servicio.

### 3. INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:

DEPENDE DE: Presidente de la Cooperativa

SUPERVISA A: Acompañantes

### 4. TAREAS:

- Atención telefónica a clientes y potenciales clientes.
- Ejecución de las tareas vinculadas a la gestión del personal
- Gestión de pagos y cobranzas.

## B) ESPECIFICACIÓN

CONOCIMIENTOS GENERALES: Bachiller completo.

### CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

- Manejo de herramientas ofimáticas.
- Secretariado (no excluyente)
- Atención al cliente.
- Conocimientos básicos en administración.

### HABILIDAD PARA:

- Relacionarse con público en general.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Capacidad de planificación y organización
- Orientación al cliente

- Meticulosidad y orientación al detalle

**DESTREZAS EN:**

- El manejo del equipo común de oficina.
- Comunicación efectiva.

**EXPERIENCIA:**

Se requiere una experiencia mínima de 2 años en cargos de similar naturaleza.

**A) DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: ACOMPAÑANTE**

**2. OBJETO DEL CARGO:** Brindar compañía y cuidados al cliente, ofreciendo un servicio de calidad.

**3. INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:**

DEPENDE DE: Secretaria

**4. TAREAS:**

- Realizar los cuidados generales (control, higiene y alimentación) y específicos según las necesidades de cada cliente (contención psicológica y emocional, administración de medicación según indicación médica, paseos y recreación, etc.)
- Realizar cualquier actividad de índole similar que le sea solicitada por su superior inmediato.

**B) ESPECIFICACIÓN**

**CONOCIMIENTOS GENERALES:** Ciclo Básico completo.

**CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:**

- Cursos de primeros auxilios.
- Curso de formación acompañante calificado de enfermos (no excluyente).

#### HABILIDAD PARA:

- Relacionarse con público en general.
- Expresarse claramente en forma verbal.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Orientación al cliente.
- Meticulosidad y orientación al detalle

#### PERSONALIDAD:

- Capacidad para gestionar conflictos y solucionar situaciones no planificadas en el acompañamiento.
- Ser simpático, amable, comprensivo, paciente, prestativo y tener empatía.

#### **Características a tener en cuenta en el proceso de selección de los acompañantes:**

- Experiencia previa: lo que garantiza el conocimiento de la tarea y la existencia de referencias personales.
- Formación: Se entiende que no es un aspecto excluyente pero favorece el desenvolvimiento ulterior. Los conocimientos específicos requeridos pueden ser brindados a través de una capacitación interna.
- Valores como la ética y el compromiso así como la experiencia y la confianza fueron otros aspectos más valorados en la encuesta realizada.

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

#### A) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

##### 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO: **CONTADOR PÚBLICO**

2. OBJETO DEL CARGO: Asesorar a la Cooperativa en lo que refiere a la gestión de sus aspectos financiero-contables así como realizar la supervisión de su funcionamiento en esta área, realizando las propuestas de mejora que entienda necesarias, de modo de asegurar la sostenibilidad y favorecer el crecimiento de la Cooperativa.

### 3. INTERRELACIONES JERÁRQUICAS:

SUPERVISA A: Secretaria

### 4. TAREAS:

- Realizar informes económico-financieros mensuales.
- Realizar la liquidación de salarios de las socias acompañantes y secretaria/s.
- Elaborar y controlar el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Realizar cualquier actividad de índole similar que le sea solicitada por su superior inmediato.

### B) ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

CONOCIMIENTOS GENERALES: Título de Grado de Contador Público.

EXPERIENCIA:

Se requiere una experiencia mínima de 1 año en cargos de similar naturaleza.

### **Remuneraciones**

Las remuneraciones se establecerán respetando el laudo establecido por el Consejo de Salarios del Grupo N° 15, Subgrupo 3- Servicio de Acompañantes. Según la última actualización del 26 de enero de 2016, el jornal mínimo (a partir del 01/01/2017) diurno a pagar es de \$76, en Sanatorios y Hospitales y \$91,728 el nocturno.

En domicilio, \$ 80,55 diurno y \$96,66 nocturno.

## **Contrato de trabajo**

Se utilizará un nuevo contrato de trabajo que deberán firmar las socias que desarrollen el servicio de acompañantes<sup>8</sup>.

## **Reglamento Interno**

El reglamento interno para las socias que brinden el servicio de acompañantes será el mismo que regula el funcionamiento de la Cooperativa hoy en día conforme a su estatuto.

A continuación se transcriben algunos artículos del Reglamento Interno de la Cooperativa considerados relevantes para el desarrollo del servicio de acompañantes:

“ARTICULO 8° (Deberes de los socios): Son deberes de los socios:

- 1) Integrar su aporte patrimonial.
- 2) Formarse y capacitarse en cooperativismo.
- 3) Cumplir con el máximo de rendimiento el trabajo que se les encomienda.
- 4) Concurrir a las asambleas y estar presentes en los actos que auspicie u organice la cooperativa, a efectos de lograr la compenetración de ideales y compañerismo de todos sus miembros e interesarse constantemente por el progreso social.
- 5) Cumplir las disposiciones de este estatuto, de los reglamentos que se dicten y acatar las resoluciones que adopten los órganos de la cooperativa de acuerdo con la Ley y el Estatuto.
- 6) Velar por el desarrollo de la cooperativa y vigilar la gestión de sus dirigentes y demás socios.
- 7) Ofrecer todo su esfuerzo y cooperación para que se realice íntegramente el principio de solidaridad indispensable para la mejor solución de los problemas de la Institución.”

---

<sup>8</sup>En Anexo H se detalla el mismo.

“ARTÍCULO 9° (Derechos de los socios): Son derechos de los socios:

- 1) Participar en las asambleas con voz y voto y ser elector y elegible para cualquiera de los cargos que especifique este Estatuto o los reglamentos internos
- 2) Asistir a las reuniones ordinarias del Consejo Directivo
- 3) Proponer al Consejo Directivo iniciativas de interés social
- 4) Solicitar y obtener del Consejo Directivo toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la cooperativa
- 5) Intervenir en los pedidos de asamblea extraordinaria según el procedimiento establecido en este Estatuto
- 6) Usufructuar de los beneficios que le otorguen este Estatuto y los reglamentos pertinentes.”

## VII. PLAN FINANCIERO

El valor hora estimado se calcula en base a lo establecido en la Ley 18.407, que señala que los funcionarios de las Cooperativas Sociales deberán percibir la retribución determinada por Laudo. El servicio de acompañantes está comprendido en el Grupo 15 (Servicios de Salud y Anexos) Subgrupo 3 del Consejo de Salarios.

A partir del 1 de julio de 2018 el convenio salarial no establece el porcentaje de aumentos, tomando un criterio conservador se utilizó el ajuste más alto en el convenio anterior, siendo éste de un 5%.

Se tendrá en cuenta para el cálculo de valor hora a pagar por trabajo nocturno lo establecido por Ley 19.313, que según el Artículo 3: "...establece una sobre tasa mínima del 20% (veinte por ciento)(...)"y según el Artículo 4: "A estos efectos se establece como trabajo nocturno todo aquel que se desempeñe entre las 22 horas y las 6 horas del día siguiente (...)"

Se considerará asimismo un incremento del 30% por cargas sociales y beneficios sociales de acuerdo al siguiente detalle:

<b>Incremento por cargas sociales y beneficios sociales</b>	
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**

### VALOR DE LA HORA AL 1° DE ENERO DE 2017

	%	DOMICILIO		CENTROS DE SALUD	
		Diurno	Nocturno	Diurno	Nocturno
VH Grupo 15-Subgrupo 3		80,55	96,66	76,44	91,728
Incremento por cargas sociales y beneficios	30%	24,165	28,998	22,932	27,5184
Sub total		104,715	125,658	99,372	119,246
Porcentaje de Utilidad de la cooperativa	20%	20,943	25,1316	19,8744	23,84928
Precio del Servicio: 1er Semestre-2er Año		125,658	150,790	119,246	143,096

### VALOR DE LA HORA AL 1° DE JULIO DE 2017

	%	DOMICILIO		CENTROS DE SALUD	
		Diurno	Nocturno	Diurno	Nocturno
VH Grupo 15-Subgrupo 3		83,77	100,524	79,5	95,4
Incremento por cargas sociales y beneficios	30%	25,131	30,1572	23,85	28,62
Sub total		108,901	130,681	103,350	124,020
Porcentaje de Utilidad de la cooperativa	20%	21,780	26,136	20,670	24,804
Precio del Servicio: 1er Semestre-2er Año		130,681	156,817	124,020	148,824

### VALOR DE LA HORA AL 1° DE ENERO DE 2018

	%	DOMICILIO		CENTROS DE SALUD	
		Diurno	Nocturno	Diurno	Nocturno
VH Grupo 15-Subgrupo 3		87,12	104,544	82,68	99,216
Incremento por cargas sociales y beneficios	30%	26,136	31,3632	24,804	29,7648
Sub Total		113,256	135,907	107,484	128,981
Porcentaje de Utilidad de la cooperativa	20%	22,651	27,181	21,497	25,796
Precio del Servicio: 1er Semestre-1er Año		135,907	163,089	128,981	154,777

A PARTIR DE JULIO SE TOMÓ EL SUPUESTO QUE EL INCREMENTO NOMINAL SEMESTRAL SERÁ DE UN 5%.

**VALOR HORA AL 1° JULIO 2018**

	%	DOMICILIO		CENTROS DE SALUD	
		Diurno	Nocturno	Diurno	Nocturno
VH Grupo 15-Subgrupo 3		91,48	109,776	86,81	104,172
Incremento por cargas sociales y beneficios	30%	27,444	32,9328	26,043	31,2516
Sub Total		118,924	142,709	112,853	135,424
Porcentaje de Utilidad de la cooperativa	20%	23,785	28,542	22,571	27,085
Precio del Servicio: 1er Semestre-2er Año		142,709	171,251	135,424	162,508

**VALOR DE LA HORA AL 1° DE ENERO DE 2019**

	%	DOMICILIO		CENTROS DE SALUD	
		Diurno	Nocturno	Diurno	Nocturno
VH Grupo 15-Subgrupo 3		96,05	115,26	91,15	109,38
Incremento por cargas sociales y beneficios	30%	28,815	34,578	27,345	32,814
Sub Total		124,865	149,838	118,495	142,194
Porcentaje de Utilidad de la cooperativa	20%	24,973	29,968	23,699	28,439
Precio del Servicio: 1er Semestre-2er Año		149,838	179,806	142,194	170,633

**VALOR DE LA HORA AL 1° DE JULIO DE 2019**

	%	DOMICILIO		CENTROS DE SALUD	
		Diurno	Nocturno	Diurno	Nocturno
VH Grupo 15-Subgrupo 3		100,85	121,02	95,71	114,852
Incremento por cargas sociales y beneficios	30%	30,255	36,306	28,713	34,4556
Sub Total		131,105	157,326	124,423	149,308
Porcentaje de Utilidad de la cooperativa	20%	26,221	31,465	24,885	29,862
Precio del Servicio: 1er Semestre-2er Año		157,326	188,791	149,308	179,169

Para estimar el ingreso mensual se manejó el supuesto que en el primer trimestre la empresa brindará 24hrs de servicio por mes en contrato eventual, aumentando en los siguientes trimestres un 50%, de los cuales el 70% es utilizado en centros asistenciales y 30% en domicilio, 50% diurno y 50% nocturno. Para el contrato por planes se estimó: para contratos familiares se iniciará con 8 socios incrementándose 4 socios por trimestre, siendo 50% contratos por 8 horas, y 25% contratos por 16 y 24 horas. Para el plan individual se comenzará con 12 socios incrementándose 6 socios por trimestre, siendo 50% por 8 horas, 30% por 16 horas y 20% por 24 horas respectivamente.

### ESTIMACIÓN DE HORAS POR CONTRATACIÓN EVENTUAL

Fecha	Hs. Mens.	Hrs. Trimestr.	Nocturno Domicilio	Diurno Domicilio	NocturnoSanatorio	DiurnoSanatorio
01/01/2017-31/03/2017	24	72	10,8	10,8	25,2	25,2
01/04/2017-30/06/2017	48	144	21,6	21,6	50,4	50,4
01/07/2017-30/09/2017	72	216	32,4	32,4	75,6	75,6
01/10/2017-31/12/2017	96	288	43,2	43,2	100,8	100,8
01/01/2018-31/03/2018	120	360	54	54	126	126
01/04/2018-30/06/2018	144	432	64,8	64,8	151,2	151,2
01/07/2018-30/09/2018	168	504	75,6	75,6	176,4	176,4
01/10/2018-31/12/2018	192	576	86,4	86,4	201,6	201,6
01/01/2019-31/03/2019	216	648	97,2	97,2	226,8	226,8
01/04/2019-30/06/2019	240	720	108	108	252	252
01/07/2019-30/09/2019	264	792	118,8	118,8	277,2	277,2
01/10/2019-31/12/2019	288	864	129,6	129,6	302,4	302,4

### ESTIMACIÓN DE SOCIOS CONTRATO INDIVIDUAL

Fecha	INDIVIDUAL	8hrs	16hrs	24hrs
01/01/2017-31/03/2017	12	6	4	2
01/04/2017-30/06/2017	18	9	5	4
01/07/2017-30/09/2017	24	12	7	5
01/10/2017-31/12/2017	30	15	9	6
01/01/2018-31/03/2018	36	18	11	7
01/04/2018-30/06/2018	42	21	13	6
01/07/2018-30/09/2018	48	24	14	10
01/10/2018-31/12/2018	54	27	16	11
01/01/2019-31/03/2019	60	30	18	12
01/04/2019-30/06/2019	66	33	20	13
01/07/2019-30/09/2019	72	36	22	10
01/10/2019-31/12/2019	78	39	23	12

### ESTIMACIÓN SOCIOS CONTRATO FAMILIAR

Fecha	Total	8hrs	16hrs	24hrs	Total(*)	8 hs	16 hs	24 hs
01/01/2017-31/03/2017	8	4	2	2	40	20	10	10
01/04/2017-30/06/2017	12	6	3	3	60	30	15	15
01/07/2017-30/09/2017	16	8	4	4	80	40	20	20
01/10/2017-31/12/2017	20	10	5	5	100	24	25	25
01/01/2018-31/03/2018	24	12	6	6	120	37	30	30
01/04/2018-30/06/2018	28	14	7	7	140	37	35	35
01/07/2018-30/09/2018	32	16	8	8	160	44	40	40
01/10/2018-31/12/2018	36	18	9	9	180	90	45	45
01/01/2019-31/03/2019	40	20	10	10	200	54	50	50
01/04/2019-30/06/2019	44	22	11	11	220	110	55	55
01/07/2019-30/09/2019	48	24	12	12	240	74	60	60
01/10/2019-31/12/2019	52	26	13	13	260	87	65	65

(\*)Total de socios considerando 5 integrantes por cada grupo familiar.

### ESTIMACIÓN DE HORAS NECESARIAS POR PLANES

Para la estimación de horas necesarias para usuarios que contratan con planes se considerará que por el plan familiar necesitarán el servicio el 10% de los usuarios, y por el plan individual el 20% (la estimación es mayor debido a que está destinado principalmente a personas mayores a 65 años, que tienen mayor probabilidad de necesidad del servicio).

Plan:	Familiar				Individual				TOTAL HORAS
	8 hs	16 hs	24 hs	Total Familiar	8hs	16hs	24hs	Total Individual	
01/01/17-31/03/17	16	16	24	56	9,6	11,52	11,52	32,64	88,64
01/04/17-30/06/17	24	24	36	84	14,4	17,28	17,28	48,96	132,96
01/07/17-30/09/17	32	32	48	112	19,2	23,04	23,04	65,28	177,28
01/10/17-31/12/17	19,2	40	60	119,2	24	28,8	28,8	81,6	200,8
01/01/18-31/03/18	29,6	48	72	149,6	28,8	34,56	34,56	97,92	247,52
01/04/18-30/06/18	29,6	56	84	169,6	33,6	40,32	28,8	102,72	272,32
01/07/18-30/09/18	35,2	64	96	195,2	38,4	46,08	46,08	130,56	325,76
01/10/18-31/12/18	72	72	108	252	43,2	51,84	51,84	146,88	398,88
01/01/19-31/03/19	43,2	80	120	243,2	48	57,6	57,6	163,2	406,4
01/04/19-30/06/19	88	88	132	308	52,8	63,36	63,36	179,52	487,52
01/07/19-30/09/19	59,2	96	144	299,2	57,6	69,12	48	174,72	473,92
01/10/19-31/12/19	69,6	104	156	329,6	62,4	74,88	57,6	194,88	524,48

### ESTIMACIÓN DE INGRESOS POR SERVICIOS

Fecha	FAMILIAR	INDIVIDUAL	Total
01/01/17-31/03/17	14000	7752	21752
01/04/17-30/06/17	21000	11628	32628
01/07/17-30/09/17	28000	15504	43504
01/10/17-31/12/17	35000	19380	54380
01/01/18-31/03/18	42000	23256	65256
01/04/18-30/06/18	49000	24396	73396
01/07/18-30/09/18	56000	31008	87008
01/10/18-31/12/18	63000	34884	97884
01/01/19-31/03/19	70000	38760	108760
01/04/19-30/06/19	77000	42636	119636
01/07/19-30/09/19	84000	41496	125496
01/10/19-31/12/19	91000	46284	137284

Fecha	Nocturno Domicilio	Diurno Domicilio	Nocturno Sanatorio	Diurno Sanatorio	TOTAL
01/01/17-31/03/17	1.629	1.357	3.606	3.005	9.597
01/04/17-30/06/17	3.257	2.714	7.212	6.010	19.193
01/07/17-30/09/17	5.081	4.234	11.251	9.376	29.942
01/10/17-31/12/17	6.775	5.645	15.001	12.501	39.923
01/01/18-31/03/18	8.807	7.339	19.502	16.252	51.899
01/04/18-30/06/18	10.568	8.807	23.402	19.502	62.279
01/07/18-30/09/18	12.947	10.789	28.667	23.889	76.291
01/10/18-31/12/18	14.796	12.330	32.762	27.301	87.189
01/01/19-31/03/19	17.477	14.564	38.700	32.250	102.990
01/04/19-30/06/19	19.419	16.183	42.999	35.833	114.434
01/07/19-30/09/19	22.428	18.690	49.666	41.388	132.173
01/10/19-31/12/19	24.467	20.389	54.181	45.151	144.188

### COSTO ESTIMADO EN RECURSOS HUMANOS

Para calcular el costo estimado en Recursos Humanos necesario para cubrir las contrataciones de usuarios con planes se utilizó el mayor valor hora ya establecido (nocturno en domicilio), a los efectos de facilitar el cálculo y obtener el máximo valor de costos alcanzable.

<b>FECHA</b>	<b>COSTO TRMESTRAL POR PLANES</b>
01/01/17-31/03/17	11138,33
01/04/17-30/06/17	16707,49
01/07/17-30/09/17	23167,13
01/10/17-31/12/17	26240,74
01/01/18-31/03/18	33639,70
01/04/18-30/06/18	37010,19
01/07/18-30/09/18	46488,88
01/10/18-31/12/18	56923,77
01/01/19-31/03/19	60894,16
01/04/19-30/06/19	73049,02
01/07/19-30/09/19	74559,94
01/10/19-31/12/19	82514,34

<b>FECHA/COSTO TRIMESTRAL EVENTUAL</b>	<b>Nocturno Domicilio</b>	<b>Diurno Domicilio</b>	<b>Nocturno Sanatorio</b>	<b>Diurno Sanatorio</b>	<b>TOTAL</b>
01/01/17-31/03/17	1.357	1.131	3.005	2.504	7.997
01/04/17-30/06/17	2.714	2.262	6.010	5.008	15.994
01/07/17-30/09/17	4.234	3.528	9.376	7.813	24.952
01/10/17-31/12/17	5.645	4.705	12.501	10.418	33.269
01/01/18-31/03/18	7.339	6.116	16.252	13.543	43.249
01/04/18-30/06/18	8.807	7.339	19.502	16.252	51.899
01/07/18-30/09/18	10.789	8.991	23.889	19.907	63.576
01/10/18-31/12/18	12.330	10.275	27.301	22.751	72.658
01/01/19-31/03/19	14.564	12.137	32.250	26.875	85.825
01/04/19-30/06/19	16.183	13.485	35.833	29.861	95.362
01/07/19-30/09/19	18.690	15.575	41.388	34.490	110.144
01/10/19-31/12/19	20.389	16.991	45.151	37.626	120.157

Los costos fijos (alquiler del local, luz, agua, teléfono) están incluidos dentro de los costos de los actuales servicios y no van a variar con el desarrollo de la nueva actividad, por lo cual no se incluyen como gastos.

El costo por sueldos y cargas sociales incluye honorarios de Contador por \$4000 mensuales por concepto de liquidación de jornales a las acompañantes.

Respecto a la publicidad el primer año (durante el primer semestre) se realizará publicidad en radio conjuntamente con impresión de folletos durante todos los meses siguientes, lo que resultará un gasto mínimo.

Tanto el gasto en uniformes como publicidad se actualizan anualmente a una tasa de un 10%.

Se estima que las socias aportaran los gastos iniciales para cubrir uniformes y publicidad del nuevo servicio durante los 6 primeros meses, para lo cual disponen de un fondo obtenido por su trabajo actual en la Cooperativa.

A continuación se describirá el plan financiero con los supuestos expuestos previamente, para luego obtener lo siguiente:

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

## A. PROYECCIÓN DE INGRESO

<b>Proyección de Estados de Resultados</b>	
<b>01/01/2017 al 31/12/2017</b>	
Ingresos por servicios prestados	250917,03
Costo de los Servicios prestados	-207465,78
<b>Resultado Bruto</b>	<b>43451,25</b>
GAV	-59345,85
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-15894,60</b>

## B. PROYECCIÓN DE SITUACIÓN

Proyección de Situación Patrimonial al 31/12/2017	
<b>ACTIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Disponibilidades	
Caja	29483,02
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>29483,02</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Bienes de Uso	
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>29483,02</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Acreedores por cargas sociales	4577,62
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4577,62</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	40800
Resultado del Ejercicio	-15894,6
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>24905,4</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>29483,02</b>

## C. FLUJO DE CAJA MENSUAL

### AÑO 1

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	set-17	oct-17	nov-17	dic-17	Total
Saldo Inicial	0	-451,32	-902,65	-1353,97	155,39	1664,74	3174,10	5391,77	7609,45	9827,12	14853,21	19879,31	59847,14
													0,00
INGRESOS POR SERVICIOS EVENTUALES	3199	3199	3199	6397,67	6397,67	6397,67	9980	9980	9980	13307,67	13307,67	13307,67	98653,02
INGRESOS POR PLANES	7250,67	7250,67	7250,67	10876	10876	10876	14501,33	14501,33	14501,33	18126,67	18126,67	18126,67	152264,01
TOTAL INGRESO EFECTIVO	10449,67	10449,67	10449,67	17273,67	17273,67	17273,67	24481,33	24481,33	24481,33	31434,34	31434,34	31434,34	250917,03
GASTOS OPERATIVOS													
Sueldos y cargas sociales	-10378,51	-10378,51	10378,51	14900,63	-14900,63	-14900,63	20039,59	20039,59	20039,59	23836,53	23836,53	23836,53	207465,78
Costos uniforme	-10800												-10800,00
Costos fijos (*)													0,00
Publicidad	-5000,00	-5000,00	-5000,00	-5000,00	-5000,00	-5000,00	-1000,00	-1000,00	-1000,00	-1000,00	-1000,00	-1000,00	-36000,00
Imprevistos (5%)	-522,48	-522,48	-522,48	-863,68	-863,68	-863,68	-1224,07	-1224,07	-1224,07	-1571,72	-1571,72	-1571,72	-12545,85
Total Egresos Efectivo	-26700,99	-15900,99	15900,99	20764,31	-20764,31	-20764,31	22263,66	22263,66	22263,66	26408,25	26408,25	26408,25	266811,63
FLUJO DE FONDOS PRIMARIO	-16251,32	-5902,65	-6353,97	-4844,61	-3335,26	-1825,90	5391,77	7609,45	9827,12	14853,21	19879,31	24905,40	43952,54
Aportes de Socios	15800,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00							
Flujos Neto de Efectivo	-451,32	-902,65	-1353,97	155,39	1664,74	3174,10	5391,77	7609,45	9827,12	14853,21	19879,31	24905,40	43952,54

## AÑO 2 Y 3

	Ene-Marzo 2018	Abr-Junio 2018	Jul-Set 2018	Oct-Dic 2018	Ene-Marzo 2019	Abr-Junio 2019	Jul-Set 2019	9Oct-Dic 2018
Saldo Inicial	24905,40	42333,82	77215,72	117185,01	158323,13	194488,52	243234,32	298105,73
INGRESOS POR SERVICIOS EVENTUALES	51899,27	62279,12	76290,62	87189,28	102990,48	114433,86	132172,60	144188,29
INGRESOS POR PLANES	65256,00	73396,00	87008,00	97884,00	108760,00	119636,00	125496,00	137284,00
<b>TOTAL INGRESO EFECTIVO</b>	<b>117155,27</b>	<b>135675,12</b>	<b>163298,62</b>	<b>185073,28</b>	<b>211750,48</b>	<b>234069,86</b>	<b>257668,60</b>	<b>281472,29</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>								
Sueldos y cargas sociales	-80889,09	-92909,46	-114064,4	-133581,5	-150719,56	-172410,57	-188703,77	-206671,25
Costos uniforme	-11880				-13068			
Costos fijos(*)								
Publicidad	-1100	-1100	-1100	-1100	-1210	-1210	-1210	-1210
Imprevistos (5%)	-5857,76	-6783,76	-8164,93	-9253,66	-10587,52	-11703,49	-12883,43	-14073,61
<b>Total Egresos Efectivo</b>	<b>-99726,85</b>	<b>-100793,22</b>	<b>-123329,33</b>	<b>-143935,16</b>	<b>-175585,08</b>	<b>-185324,06</b>	<b>-202797,20</b>	<b>-221954,86</b>
<b>Flujos Neto de Efectivo</b>	<b>42333,82</b>	<b>77215,72</b>	<b>117185,01</b>	<b>158323,13</b>	<b>194488,52</b>	<b>243234,32</b>	<b>298105,73</b>	<b>357623,16</b>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acompaña. Enfermeros que te cuidan (2016). Disponible en: <http://acompania.com.uy/> [Consultado 1-09-16].
- Alcance. Servicio de compañía (2016). Disponible en: <http://www.alcance.com.uy/> [Consultado 1-09-16].
- Amec (2016). Disponible en: <http://www.amec.com.uy/> [Consultado 30-08-16].
- Bienestar. Servicio de acompañantes (2016). Disponible en: <http://www.elegibienestar.uy/> [Consultado 1-09-16].
- Comas Mérola, J. y Ginesta, D. (2012) *Emprendimientos: creación y gestión*. 2a. ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.
- Diario La República (2015) *Inacoop y Mides firman convenio*. Disponible en: <http://www.republica.com.uy/inacoop-y-mides/542566/> [Consultado 30-08-16].
- Etchegoyen, L. (2015) *El negocio de acompañar*. Disponible en: <http://www.elobservador.com.uy/el-negocio-acompanar-n651412> [Consultado 30-08-16]
- González Desanti, M. S. (2015) *Análisis de procesos*. Montevideo: Técnica.
- Gutiérrez, D. y Vázquez, I. (2016) *Cooperativismo*. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Centro de Postgrados.
- Holz, E. y Poziomek, R. (2016) *Curso de Derecho Comercial*. Montevideo: Amalio M. Fernández.
- Instituto Nacional de Estadística Uruguay (2016). Disponible en: <http://www.ine.gub.uy/> [Consultado 30-08-16].
- Ministerio de Desarrollo Social (2015) *Cooperativas sociales*. Disponible en: <http://www.mides.gub.uy/innovaportal/v/14513/3/innova.front/cooperativas-sociales> [Consultado 4-09-16]
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Consejo de Salarios del Grupo N° 15 Salud y Anexos. Subgrupo 03 Servicio de Acompañantes (2016) *Ajustes enero 2016*. Disponible en: [http://www.mtss.gub.uy/c/document\\_library/get\\_file?uuid=2f892b9d-c531-4814-86e5-47ce1846551d&groupId=11515](http://www.mtss.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=2f892b9d-c531-4814-86e5-47ce1846551d&groupId=11515) [Consultado 30-08-16].

Poder Legislativo, Uruguay (2008) *Ley N° 18.407 Sistema Cooperativo*. Disponible en: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp6138919.htm> [Consultado 30-08-16].

Poder Legislativo, Uruguay (2015) *Ley N° 19.353 Sistema Nacional Integrado de Cuidados (SNIC)*. Disponible en: [https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly\\_Nro=19353&Searchtext=&Ly\\_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=&Ly\\_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=](https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly_Nro=19353&Searchtext=&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=) [Consultado 30-08-16]

SECOM (2016). Disponible en: <https://www.secom.com.uy/> [Consultado 1-09-16].

Sistema de Cuidados (2015). Disponible en: <http://www.sistemadecuidados.gub.uy/> [Consultado 30-08-16].

Sistema de Cuidados (2016) *Decreto 130/016*. Disponible en: <http://www.sistemadecuidados.gub.uy/innovaportal/file/61857/1/16.04.18---decreto-093.016--formacion-privada.pdf> [Consultado 30-08-16].

Vida. Servicio de compañía (2016). Disponible en: <https://www.vida.com.uy/> [Consultado 1-09-16].

## **ANEXOS**

### **ANEXO A**

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. Hasta un 25% de los integrantes de cada cooperativa pueden ser personas que no estén en condiciones de vulnerabilidad”.

Brinda apoyo técnico a los procesos de conformación y formalización de cooperativas sociales. Además se brinda formación básica en cooperativismo, gestión empresarial, desarrollo de productos o servicios, y constitución de redes, entre otros.

## **ANEXO B**

### **ENTREVISTA REALIZADA A SOCIAS DE LA COOPERATIVA<sup>9</sup>**

Esta entrevista se realiza de forma ulterior a la presentación a la Cooperativa de los estudiantes, Coordinadora de la Carrera y tutora y generó insumos valiosos para la elaboración del Proyecto Final.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo, cuándo y porque se constituyó la Cooperativa?

ENTREVISTADO: La Cooperativa de Agentes Comunitarias de Salud se tuvo que formar debido a que para trabajar con el Ministerio de Salud Pública, teníamos que formar la cooperativa. En el 2009, hicimos un curso y en el 2011 se formó la Cooperativa. La formamos con 23 socias, el contrato era por 23. Y que para al formarla esto siguiera para un futuro donde la gente tenga un trabajo. Hoy estamos nosotras que ya tenemos unos cuantos años. Pero de atrás va a venir gente joven y el objetivo es que la Cooperativa alcance un nivel de trabajo bueno y que podamos en el futuro, quienes entren lograr otras cosas.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es su objetivo?

ENTREVISTADO: Se trabaja con Educación y promoción para la Salud, se trabaja para la comunidad con embarazadas, control de niños sanos, adolescentes, y lo hacemos con el Ministerio de Salud Pública, ASSE, MIDES, Ministerio del Interior (Policía Comunitaria), CAIF, Escuelas, coordinamos talleres y vamos con técnicos, sobre alimentación saludable, salud bucal, todos los temas relacionados con la salud. Fomentamos espacios como por ejemplo circuito aeróbico, donde la gente pueda hacer una actividad saludable. Talla y peso de los niños de escuela, seguimiento de niños obesos, trabajo con la familia, es muy amplio. Todo relacionado con la Salud. También taller de manualidades, que ayuda la salud mental de la mujer. Y como siempre decimos, la salud no es solo lo individual sino lo colectivo. Todo el barrio, todos los vecinos. Uno puede cuidar la casa pero

---

<sup>9</sup>Las entrevistadas fueron la totalidad de las socias <sup>9</sup>

si el vecino no cuida el medio ambiente no podemos decir que todos tienen salud. En definitiva, nuestra tarea es muy amplia.

Son tantas las cosas en que trabajamos que ni nos damos cuenta de la cantidad de cosas que hacemos, abarca todo. Incluso, Club de Fútbol trabajando con niños y padres. Son cosas que van apareciendo y hay que estar en todo. Siempre decimos que la Salud no es solo tu cuerpo, sino que es todo. El lugar donde vivís, la parte ambiental. Y también nosotras traemos en el alma este tema de la salud. Lo realizamos por amor. Nos conocieron colaborando con las policlínicas, donde no había quien colaborara y nosotros empezamos ahí. Uno ya trae en la sangre o en el alma, incorporado. Nosotros trabajamos remuneradas pero tenemos la vocación, el perfil. Es muy estresante. La gente confía en uno, te cuenta los problemas cuando vamos a la visita. Y que confíe es muy importante, hay que ser muy discreto tener una ética profesional, para guardar los secretos. En el caso de visitas domiciliarias, por ejemplo de control de vacunas de un niño, ahí se observan más cosas que solo el niño.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo es el procedimiento de realización de las visitas?

ENTREVISTADO: Se planifica y prioriza, tratando de abarcar todos los 8 o 9 barrios de trabajo, siempre priorizando los asentamientos, los que sean más vulnerables. También se priorizan embarazadas, niños, adultos mayores (incluso con diabetes) hay que hacer seguimientos, ver si toman los remedios, si cumplen con las visitas médicas, en caso de embarazadas se sabe la fecha de parto del niño, entonces después se hace un seguimiento de lactancia, y de toda la familia.

Muchas veces en esas visitas vemos otros problemas en las casas, por ejemplo humedad, que se pueden derivar a otra institución. Y lo que es estresante, es que queremos solucionar ya el problema de la gente, pero los tiempos de las Instituciones son diferentes por lo que demoran.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo es el proceso de selección de la población a la cual se hacen las visitas?

ENTREVISTADO: A veces es derivado, por ejemplo de la Escuela, Liceos, ASSE, UCC, o a veces vamos nosotros mismos, la primera visita que es de

exploración. Si llega una familia nueva a la Zona en campaña, la presentamos se ven los problemas que puedan tener. Y les explicamos que hacemos, para que estemos. Al hablar con la gente siempre estar observando todo. Siempre hay que saber escuchar y ver.

Siempre trabajamos con técnicos por ejemplo nutricionistas (para problemas como nutrición u obesidad) ellas ven los casos que hay q tratar, se contacta con el nodo o el lugar que se controla el niño.

El contacto con la Policlínica del Nodo se realiza cuando el niño no va a los controles, entonces se marca uno. También los maestros dan una lista con los alumno que no tienen carne de vacunas, no hizo e certificado de aptitud física o no fue al psicólogo. Todo lo que está marcada por el médico y que no se hizo nosotros vemos por qué.

Si el niño falta mucho, nosotros visitamos para ver los motivos. En un caso fui muchas veces, y hablando con la madre o hermana convencí de que la niña siguiera la escuela. También puede pasar que detrás de ese problema con el niño, en su casa exista violencia doméstica, en este caso estamos capacitadas para el primer abordaje, después son los técnicos que se encargan: asistente social, etc.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál sería entonces el Objetivo de la Cooperativa?

ENTREVISTADO: Sin duda que mejorar la calidad de vida de la comunidad, que hemos notado menos diarrea, menos problemas en los embarazos, menos niños que nacen enfermos, más gente trabajando, que no van al hospital, que va a la Policlínica porque no tiene información. Se arrima más gente a la Policlínica sacándolas del hospital, que ese es el fin.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se visualizan a futuro?

ENTREVISTADO: Nos gustaría ser una gran empresa, siendo accionista y con mucha gente trabajando con nosotras. Tener una Cooperativa, armar una empresa que en un futuro creciera para poder darles trabajo a otras personas. Como surgió en el 2011 es muy nueva. Nosotros estamos recién estamos capacitándonos.

El objetivo principal fue armar la cooperativa, lo que se hizo con mucho trabajo, para poder tener una fuente laboral, mi anhelo es que es fuente laboral siga y que termine en una gran empresa. En la cooperativa hay que pujar mucho y todas.

ENTREVISTADOR: ¿Son un referente a nivel nacional?

ENTREVISTADO: Ojalá, esto van dos Ministros que lo dicen, que se tiene que implementar en todo el país, pero no he visto nada. En un encuentro de Durazno al que fuimos donde había agentes de Salud y lo que se hablaba era que la idea era que se formaran agentes de Salud en todo el país, para trabajar con la comunidad. En realidad las agentes somos las que estamos más cerca de la gente, sabemos lo que la gente tiene y no tiene. Conocemos al vecino, el tono donde se mueven y eso es muy importante. Porque viene alguien de otro lado, no conoce nada, va a ver algo muy superficial, y nosotros sabemos lo que hacen, cómo comen cómo duermen, todo.

ENTREVISTADOR: ¿El Programa en el que participan cubre y realiza promoción, prevención y atención en todo el departamento de Tacuarembó verdad?

ENTREVISTADO: Sí, todo el Dpto. está cubierto por nodos. Ahora están faltando dos que se jubilaron. En Caraguatá son como 20 nodos pero no está todo cubierto, renunció una compañera, luego entró otra que está aprendiendo. Ahí están faltando de dos a tres agentes comunitarias. Y son faltantes que le falta a la Cooperativa como socias y también le falta a los nodos.

ENTREVISTADOR: ¿Han realizado contrataciones de personal adicional o le corresponde al Programa?

ENTREVISTADO: Si, se presenta el currículum y el perfil que se necesita, si al Nodo le sirve nosotros lo contratamos como empleado y después pueden llegar a ser socias. Hay tres compañeras que no son socias cooperativistas, no empezaron con nosotras, pero después se ingresaron como socias. El nodo tiene que presentar qué tipo de gente necesita para trabaja, que vean si cubren las expectativas, lo que

ellos pretenden y las tomamos como empleadas. Para ser socias, tienen que tener 6 meses, y ahí se decide en Asamblea si pasa a Cooperativa.

ENTREVISTADOR: ¿Con qué recursos cuentan para su actividad?

ENTREVISTADO: Computadora, teléfono, este salón, las motos que son de nodo, brindadas por la intendencia. Las motos no fueron compradas, fue con plata de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), que vino para el nodo, para el proyecto y se compraron 25 motos. Entonces cuando terminó el proyecto de dos años, la Intendencia se hizo cargo de cubrir sus gastos, mantenimiento, seguro. NO fue plata que salió de la Intendencia para comprar las motos. Cuando estábamos trabajando con Nodos había una caja chica que cubría esos gastos.

ENTREVISTADOR: ¿Con qué perfil etario y condiciones socioeconómicas de la población trabajan?

ENTREVISTADO: Si, con la gente que tiene mutualista pero principalmente los de ASSE. NO le puedes decir a alguien que tiene mutualista que no le puede ayudar. Hay peones rurales que ni saben que se pueden desafiliar de la mutualista. Que tenga mutualista no significa que sea de clase más alta, hay gente con muy bajos recursos, muy humildes, también porque aportan a FONASA. Y no saben que no va a tener gastos extras con ASSE en algunos casos. En campaña por ejemplo cuando van a ASSE los que tienen mutualista los atienden. Toda esa información que le hacemos llegar a la gente, como agente comunitario es muy importante (que no está obligado a afiliarse a la Mutualista) Incluso ahora que estamos sin contrato seguimos informando, porque nuestro papel es informar, no por un contrato vamos a dejar de asumir nuestra responsabilidad y nuestro rol, hacer algo que nos gusta.

Incluso hemos recibido capacitación por medio de un taller para informar a los homosexuales, como deben hacer para cambiar su nombre, sus derechos para casarse.

## ANEXO C

### **Estudio de mercado: Servicio de acompañantes en centros asistenciales y domicilios de Tacuarembó**

**Objetivo de la encuesta:** evaluar el desarrollo de un servicio de cuidado de enfermos para adultos mayores en centros asistenciales de Tacuarembó, en el marco para la realización del Proyecto Final 2016 del Tecnólogo en Administración y Contabilidad – Universidad de la República.

Respuesta N°:

Fecha: / /

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

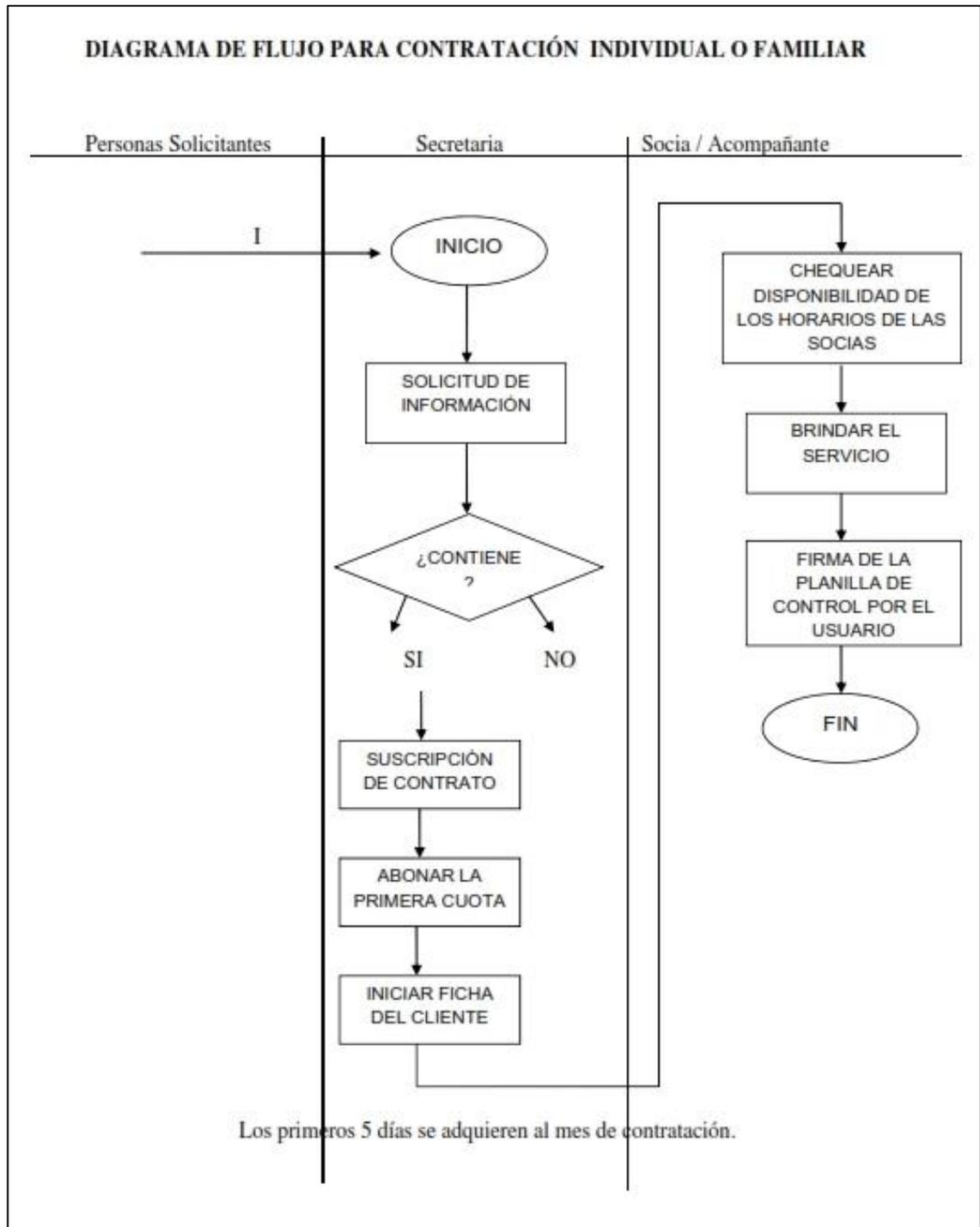
Sexo:	Femenino	Masculino
Edad:		
Dirección		Localidad

#### II. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

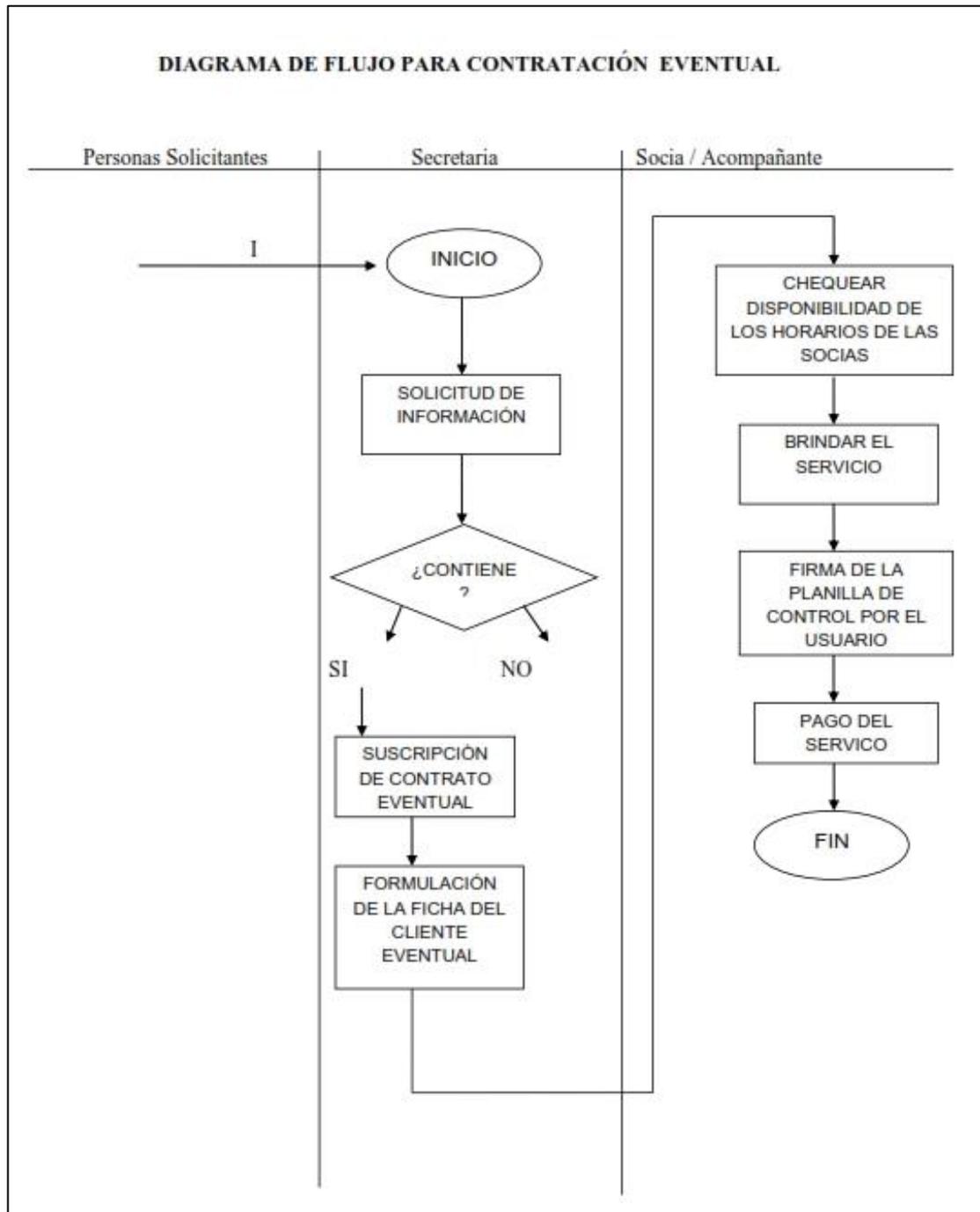
- ¿Tiene algún adulto o adulto mayor (mayor de 45 años) a su cargo?. Si / No. En caso afirmativo cuántos .....
- ¿Tiene contratado algún servicio de acompañantes?. Si / No. En caso afirmativo cual (detallar nombre/s).....
- ¿Conoce algún servicio de cuidado de enfermos para el cuidado de adultos y adultos mayores? Si / No. En caso afirmativo: ¿Cuál/es? (detallar nombre/s).....
- ¿Qué características valoraría de un servicio de acompañantes para adultos mayores?
  - En cuanto a las características de las cuidadoras/acompañantes:
    - Experiencia: .....
    - Capacitación/Formación: .....
    - Calidad del servicio:.....
    - Simpatía:...
    - Otras:.....
  - En cuanto a las características de la empresa prestadora del servicio:
    - Respaldo: .....
    - Confianza: .....
    - Precio:
    - Otras:.....
- ¿Qué característica de los servicios de acompañantes cree que se podrían mejorar? .....
- ¿Si se estableciera un servicio para el cuidado de adultos mayores desarrollado por una cooperativa social estaría dispuesto a contratarlo? SI..... NO.....
- Si es probable que no use nuestro producto nuevo, ¿por qué no lo hará? o ¿Qué es lo que haría más probable el uso de nuestro servicio nuevo? .....

¡Muchas Gracias!

## ANEXO D



## ANEXO E



## ANEXO F

### PLANILLA DE CONTROL DE TRABAJO

<b>SEMANA: XX/XX</b>	<b>FUNCIONARIA</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>TOTAL HORAS</b>	<b>PRECIO</b>	<b>FIRMA</b>
<b>LUNES</b>						
<b>MARTES</b>						
<b>MIERCOLES</b>						
<b>JUEVES</b>						
<b>VIERNES</b>						
<b>SABADO</b>						
<b>DOMINGO</b>						

OBSERVACIÓN: LAS HORAS DE ENTRADA Y SALIDA SE VERIFICAN CON UNA PLANILLA COMPLETADA Y FIRMADA POR EL CLIENTE.

### PLANILLA DE CONTROL PARA EL CLIENTE.

<b>SEMANA XX/XX</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>ACLARACIÓN</b>	<b>C.I.</b>
<b>LUNES</b>					
<b>MARTES</b>					
<b>MIERCOLES</b>					
<b>JUEVES</b>					
<b>VIERNES</b>					
<b>SABADO</b>					
<b>DOMINGO</b>					

## ANEXO G

### ENCUESTA DE SATISFACIÓN

<b>MARQUE CON UNA ‘X’</b>	<b>Muy satisfactorio</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>			
<b>PRESENCIA</b>			
<b>EMPATIA</b>			
<b>SIMPATIA</b>			
<b>RESPONSABILIDAD</b>			
<b>PUNTUALIDAD</b>			
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>			
<b>OBS. Y COMENTARIOS:</b>			

## ANEXO H

### Contrato de Trabajo para las acompañantes

En la ciudad de Tacuarembó el día \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 2016.

**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 relativas al servicio de acompañante para la Cooperativa.

**Segundo:** La trabajadora se desempeñará en los centros asistenciales y en los hogares de los clientes siempre que corresponda.

**Tercero:** la trabajadora percibirá durante el tiempo que dure su relación de trabajo una remuneración de \$ (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.

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: \_\_\_\_\_

