



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Plan de viabilidad de una residencia  
de ancianos en Calatayud

Autor

Samuel Forcén Acero

Director/es

Santiago Huarte Muniesa

Jesús Gutierrez llarduya

Facultad de Economía y Empresa

2014

## ÍNDICE

	Página
1. Resumen ejecutivo.....	4
2. Introducción .....	6
3. Metodología.....	8
4. Análisis del Entorno: General y Específico .....	10
4.1. Entorno General .....	10
4.2. Entorno Específico .....	13
5. Análisis DAFO-CAMA.....	33
6. Plan Estratégico.....	38
6.1. Misión, visión y valores .....	39
6.2. Previsión de ventas .....	40
7. Plan de Marketing .....	41
7.1. Cliente potencial.....	41
7.2. Elección de nombre y logo .....	42
7.3. Objetivos.....	43
7.4. Estrategia de marketing.....	43
8. Estudio Técnico .....	48
8.1. Localización de la residencia.....	48
8.2. Servicio y desarrollo de otras actividades .....	49
8.3. Proveedores.....	51
8.4. Plan de inversiones.....	52
8.5. Compras.....	54
9. Estudio Legal .....	56
10. Plan de Recursos Humanos.....	59
10.1.Organigrama .....	59
10.2. Proceso de selección y contratación.....	60
10.3. Política de formación .....	61
10.4. Política de remuneración .....	62
11. Plan Financiero.....	64
11.1.Plan de inversiones .....	65
11.2.Plan de financiación .....	65
11.3.Análisis del flujo de fondos .....	66
11.4.Otros análisis de rentabilidad .....	71
12. Conclusiones .....	73
13. Bibliografía .....	75
14. Anexos.....	76
Anexo I: Plazas residenciales en Aragón .....	76
Anexo II: Distribución de las plantas del edificio .....	77
Anexo III: Condiciones estructurales que deben cumplir los establecimientos .....	78
Anexo IV: Reformas necesarias .....	79
Anexo V: Inversión en equipamiento y mobiliario.....	79
Anexo VI: Elementos de transporte .....	80

Anexo VII: Comparativa de SL y SA .....	80
Anexo VIII: Descripción de puestos de trabajo .....	81
Anexo IX: Convenio Colectivo Laboral de Residencias Privadas .....	84
Anexo X: Retribuciones convenio colectivo .....	85
Anexo XI: Condiciones ICO Empresas y Emprendedores 2014 .....	85
Anexo XII: Cuadro de amortización del préstamo .....	86
Anexo XIII: Cuadro de amortización inmovilizado material.....	86

Autor: Samuel Forcén Acero

Director del proyecto: Jesús Gutierrez llarduya

Codirector del proyecto: Santiago Huarte Muniesa

Título del trabajo: Plan de viabilidad de una residencia de ancianos en Calatayud

Titulación: Curso de Adaptación al Grado de Administración y dirección de empresas.

Este proyecto consiste en el análisis completo de un plan de negocio, en concreto de la creación de una residencia de ancianos en Calatayud. En él se detallan todos los pasos a seguir, todos los análisis y estudios que se deben realizar para analizar la viabilidad de un plan de negocio desde que surge la idea de crear la empresa. Así pues, en el mismo se analiza la situación actual del entorno donde se ubicará la empresa y se identifican las variables que pueden afectar a la misma. También se realizará un análisis completo del sector y de la actividad que desarrollará la empresa. Además de realizar y diseñar un plan estratégico, un plan de marketing, un estudio legal y un plan de recursos humanos para la nueva residencia de ancianos. Por último, se realizará un análisis financiero del proyecto y se calculará la viabilidad y rentabilidad que puede alcanzar la inversión. Así pues, a lo largo de las siguientes páginas se podrá obtener información concreta del sector residencial en España y en especial en la comunidad autónoma de Aragón.

*This project is about a total analysis of a business plan: the creation of a retirement home in Caltayud. We have detailed the steps to follow, the studies that must be done to analyse the viability of a business plan from the beginning. So we have analysed the current setting where the business will be located and we have identified the variables that could affect it.*

*We have also made a total analysis of the sector and of the economic activity that the firm will develop. In addition we have designed a strategic plan, a marketing plan, a legal study and a plan of human resources for the new retirement home.*

*Finally, we have made a financial analysis of the project and we have calculated the viability and profitability that the investment could reach.*

*So concrete information about the residential sector in Spain and specifically in Aragón can be found on these pages.*

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

---

Mediante este plan de negocio se pretende realizar un análisis de la rentabilidad de una empresa dedicada a ayudar a sus clientes, más concretamente una Residencia de Ancianos, la actividad de la misma se encuentra en el sector **Asistencia en establecimientos residenciales para personas mayores**.

Se trata de una actividad que se ha extendido a lo largo de todos estos últimos años de crisis económico-financiera. Aunque parezca raro es uno de los pocos sectores que ha seguido creciendo pese a la crisis económica, y esto se debe en gran medida al continuo envejecimiento de la población Española y al incremento de la esperanza de vida. En España entre 1992 y 2011, la esperanza de vida al nacimiento de los hombres ha pasado de 73,9 a 79,2 años y la de las mujeres de 81,2 a 85,0 años.

La empresa deberá de aprovecharse de esta situación de envejecimiento de la población para convertirla en una **oportunidad de rentabilidad e inversión a medio-largo plazo**.

A partir de estas dos premisas básicas para la actividad que desarrollará la misma, la empresa deberá de definir una estrategia adecuada para poder aprovecharse de estas oportunidades existentes.

*La misión* de la empresa será: “Fomentar la residencia de ancianos entre las personas mayores de Calatayud y su comarca, así como concienciar a sus familiares de que la ventaja competitiva de nuestra residencia es, su ubicación privilegiada en el centro de la ciudad de Calatayud y el trato familiar y cercano, siendo la mejor elección para sus seres más queridos”, y la visión: “Llegar a convertirnos en la residencia de referencia, y de la que todo el mundo hable en Calatayud y en su comarca, aprovechando para ello todas las ventajas competitivas con las que contamos e innovando continuamente”.

Los clientes potenciales de la residencia serán las **personas mayores de 80 años residentes en Calatayud y su Comarca** y que como veremos a lo largo del estudio suponen un **7,45% de la población aragonesa**, y que traducido en personas los **clientes potenciales de la residencia son 3.130 personas**.

Los precios que establecerá la residencia y que se marcarán a lo largo del estudio serán

**1.400€ mensuales para válidos y 1.700€ mensuales para asistidos.**

La previsión de ventas para el primer año es de **20 residentes válidos y 15 asistidos**, lo que supondrá una **facturación** durante el año de inicio de la actividad de **642.000€**

Se trata de un proyecto en el cual **la inversión inicial no es muy elevada**, ya que el **local es propiedad de los socios** que administran la sociedad y no recae ningún préstamo hipotecario sobre el mismo. En el local hay que realizar alguna pequeña modificación para acondicionarlo y adaptarlo a la normativa vigente.

Así pues, sin el fuerte gasto que supone para cualquier negocio el pago del alquiler o de la cuota del préstamo hipotecario, la empresa durante el día a día tendrá que hacer frente a los gastos fijos que suponen la compra de aprovisionamientos, gastos fijos y suministros, gastos de personal y unos cuantos gastos más.

Gracias a esto, **se prevé que la empresa cuente con un resultado positivo desde el primer año** en el que inicie la actividad, generando a su vez un **cash-flow positivo** que podrá reinvertir en nuevas mejoras en el local o en nuevos proyectos.

La **forma jurídica** mediante la cual se constituirá la empresa será la de **Sociedad Limitada**, cuyo **capital inicial será de 50.000€** y que estará constituido por las aportaciones de **5 socios**, que son a su vez hermanos y propietarios del edificio y de la sociedad que actualmente gestiona el Hotel Fornos. Solamente uno de los socios trabajará en la residencia y sustentará el cargo de director de la misma, el resto de los socios serán socios capitalistas.

La inversión inicial no es muy elevada, pero pese a ello será necesario formalizar una operación de préstamo. Dicha **financiación** se hará efectiva en Bantierra mediante un préstamo **ICO Emprendedores 2014**.

Dada la situación actual de la economía, es prácticamente imposible realizar una previsión 100% acertada de los resultados y por lo tanto de la rentabilidad de la empresa.

Los resultados obtenidos después analizar el estudio económico-financiero de la empresa dan lugar a un **PAY-BACK de 1 año y 20 días, un VAN de 366.572,73€ y una TIR de 135,68%**. Tras comprobar estos datos podemos afirmar que nos encontramos ante una **inversión económicamente rentable y viable**.

## 2. INTRODUCCIÓN

---

El motivo por el cual se realiza este proyecto es para finalizar el curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección de Empresas, de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza.

Uno de los motivos por el cual he realizado este proyecto, es la inquietud que tengo acerca del proceso de envejecimiento de la población que está teniendo lugar en España en general y en mi ciudad (Calatayud) en particular.

Como podremos ver la población en Aragón, está envejeciendo a marchas forzadas, al igual que lo está haciendo en Calatayud y su Comarca. Es por ello que el número de residencias existentes en la Comarca de Calatayud se ha incrementado en los últimos años, pero pese a ello el número de plazas continúa siendo insuficiente. A lo largo del estudio se estudia la población, el número de plazas residenciales, el tipo de plazas, residencias existentes, etc... Así pues alguno de los objetivos que se plantean y que se tratarán de alcanzar a lo largo del proyecto son los siguientes:

- Conocer y estudiar a la competencia existente en la ciudad.
- Analizar la población de Calatayud y calcular el número de clientes potenciales de la residencia.
- Detectar las deficiencias que existen en el resto de ofertas residenciales para no incurrir nosotros en las mismas.
- Estudiar los precios que ofertan el resto de residencias y poner unos precios competitivos y acordes a los servicios que se ofrecen.

Estos entre otros objetivos son los que se pretenden alcanzar y responder con este proyecto además de realizar un análisis lo más completo posible.

El presente plan de negocio se encuentra estructurado en 9 capítulos. Teniendo en cuenta que el primero de ellos está centrado en una breve introducción del proyecto, la metodología mediante la cual se ha llevado a cabo el mismo y un planteamiento de objetivos.

El segundo epígrafe “Análisis de los entornos: General y Específico” en este capítulo se estudia el sector así como los factores que pueden afectar al mismo y a la empresa.

La siguiente parte del proyecto se centra más en el análisis, estudios y pasos a seguir

para poner en marcha la empresa o lo que es lo mismo, llevar a cabo el proyecto. Los capítulos que conforman esta segunda parte son los siguientes:

- “Análisis DAFO - CAMA”, se llevará a cabo un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa, de esta forma se podrán tomar decisiones estratégicas acertadas.
- “Plan Estratégico”, en él se definirá lo que es la empresa (misión), lo que quiere ser en el futuro (visión) y la estrategia competitiva seguida por la empresa para conseguir sus resultados.
- “Plan de Marketing”, partiendo de los análisis anteriores, se identificarán los clientes potenciales, se determinará nombre y logo, estrategia para darse a conocer y análisis de los factores del Marketing mix.
- “Estudio Técnico”, en este apartado concretaremos todos los elementos con los que debe contar la empresa para iniciar su puesta en marcha, es decir, inversión inicial, proveedores, ubicación de la misma...
- “Estudio Legal”, en él se concretará la forma jurídica que mejor se adapta a la empresa, así como los trámites a realizar para constituir la misma.
- “Plan de Recursos Humanos”, en esta fase se elaborará el organigrama de la empresa, se definirán los puestos de trabajo, así como las políticas de selección, contratación y remuneración de la empresa.
- “Plan Financiero”, por último se llevará a cabo un completo estudio económico-financiero, que contemple toda la información del proyecto. En este apartado se elaborarán los análisis contables y posteriormente se concluirá con un análisis del proyecto.

El proyecto finaliza con un resumen de las principales conclusiones que se pueden extraer tras realizar todos los análisis, ya que de esta manera se puede ver de una manera rápida los datos más relevantes del estudio.

### 3. METODOLOGÍA

---

Todo proyecto de investigación va ligado a una estrategia que se utiliza para llegar al objetivo final del mismo. En este caso la investigación tiene carácter cualitativo y cuantitativo.

Para alcanzar este objetivo se han utilizado diferentes fuentes de información: investigaciones y estudios previos ya hechos por otros investigadores con propósitos diferentes, estadísticas, artículos, noticias, información obtenida a partir de páginas Web, libros, documentos y bases de datos entre otros. De donde se ha obtenido información de diversa tipología y que ha servido para realizar todos los estudios que se realizan en el proyecto.

El proyecto se ha realizado siguiendo los siguientes pasos:

1. Planificación del estudio: Esta es la primera fase en todos los proyectos de investigación, en ella se establecieron:

-Objetivos del estudio

-Planificación de la metodología a seguir, así como de los tiempos de realización del estudio (emails y reuniones con el tutor)

2. Recopilación de información: Para la realización del proyecto se han utilizado fuentes de información primarias y secundarias. Los motivos por los cuales se han utilizado estas fuentes son:

-Las fuentes primarias son elaboradas por nosotros y son específicas para este proyecto por lo cual nos darán la información más valiosa y entorno a la cual girará todo el proyecto. Entre las fuentes primarias podemos destacar:

- En primer lugar las encuestas realizadas a pie.

-En segundo lugar la información proporcionada por directores de otras residencias de la zona y de José Manuel Acero director del Hotel Fornos que conoce a la perfección la ciudad.

-Por último he contado con la ayuda de Santiago Huarte que ha estado pendiente de la evolución del proyecto en todo momento.

-Por otro lado las fuentes secundarias nos ofrecen información de otro tipo no menos valiosa, extrayendo gran cantidad de información de otros estudios, artículos, noticias, libros, páginas web y proyectos de otros investigadores.

3. Proceso de la información: En esta fase se han analizado todos los datos recopilados y se ha ido elaborando el plan de negocio.

4. Diseño y presentación: En esta fase se han ultimado los detalles que faltaban del proyecto y se ha elaborado la presentación.

Para el proceso y tratamiento de toda esta información se ha utilizado la herramienta de procesar textos Word y Excel.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO: GENERAL Y ESPECÍFICO

---

La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interrelación con el entorno, y de ello depende que la empresa pueda sobrevivir, continuar o crecer. Toda empresa para poder desarrollar correctamente su actividad debe conocer su entorno e identificar toda la información necesaria para obtener fuentes de oportunidad y amenazas para el presente y el futuro cercano.

### 4.1. ENTORNO GENERAL

---

El entorno general que es el que se va a estudiar en esta parte está integrado por un conjunto de condiciones y variables que afectan de la misma forma a todas las empresas de un sector, pero del cual debemos identificar las variables que van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa.

En este sentido, y para llevar a cabo el análisis utilizaremos el instrumento de análisis denominado “perfil estratégico del entorno”.

Analizaremos solo las variables potencialmente relevantes para la residencia a través de las dimensiones del entorno del análisis de PESTE (Johnson y otros 2006), con el correspondiente dimensión político y legal, económico, sociocultural, tecnológico, y ecológico.

#### DIMENSIÓN POLITICA Y LEGAL:

Las decisiones políticas que los países y en este caso concreto España puede tomar producen unas repercusiones en el entorno general de las empresas, por ello analizaremos las variables políticas que pueden tener influencia en la empresa.

##### 1.- Políticas gubernamentales.

Desde hace varias décadas España se rige por la democracia. En años anteriores España contaba con una gran estabilidad política, lo que provocó el rápido crecimiento del país en dichos años, pero actualmente la gran incertidumbre existente provocada por la crisis económica nacional y mundial, hace que dicho clima de inestabilidad afecte negativamente a las empresas ya que no saben lo que puede ocurrir en el futuro. Un ejemplo de ello son los

recientes movimientos independentistas en Cataluña y el País Vasco, la abdicación del rey Juan Carlos I<sup>1</sup> a favor de su hijo y desde el 19 de Junio de 2014 nuevo rey Felipe VI.

## 2.- Políticas de internalización

Actualmente España es un país activo internacionalmente<sup>2</sup>, mantiene excelentes relaciones internacionales con países europeos, americanos, más recientemente esta internalización se ha extendido hacia países asiáticos. En nuestro caso este dato no afectaría demasiado a la empresa ya que fundamentalmente nuestro ámbito sería local.

## 3.- Políticas fiscales

En España, en la actualidad se están llevando a cabo muchas reformas laborales, normas y leyes en el ámbito fiscal y laboral, subida de impuestos, véase el impuesto sociedades, implantación de nuevo del impuesto sobre patrimonio, y laborales con la nueva legislación de contratación donde los despidos son más flexibles y baratos para las empresas. Estas y otras políticas pueden afectar tanto positiva como negativamente a cualquier empresa.

## DIMENSIÓN ECONÓMICA

España se encuentra en estos momentos saliendo de una larga recesión económica. Se espera que en los próximos años la situación sea difícil hasta conseguir abandonar la recesión definitivamente. Existen diferentes factores que empujarán en mayor o menor medida a la salida de la recesión. A continuación analizamos alguno de ellos:

### 1.- Nivel de actividad económica

Debido a la mala situación económica que atraviesa Europa y nuestro país, el nivel de actividad del sector de las residencias de ancianos se ha reducido siendo muchas las empresas que se han visto obligadas al cierre.

### 2.- Renta disponible

El poder adquisitivo de los clientes ha ido disminuyendo desde que empezó la crisis en España. Esto se debe en parte a unos datos sobre el desempleo alarmantes (4.572.385 parados en Mayo de 2014 según Servicio Público de Empleo Estatal en sus estadísticas mensuales sobre para registrado, por sectores, sexo y edad). Son muchas las personas/familias que se han visto obligadas a sacar a sus mayores de las residencias y a tenerlos en casa ya que

---

<sup>1</sup> NATALIA JUNQUERA / CARLOS E. Madrid 2 JUN 2014 “El Rey abdica” EL PAÍS

<sup>2</sup> RAFAEL MYRO “LA POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA”

no pueden mantenerlos en una residencia ya que supone un esfuerzo económico. Este hecho puede afectar muy negativamente a la empresa.

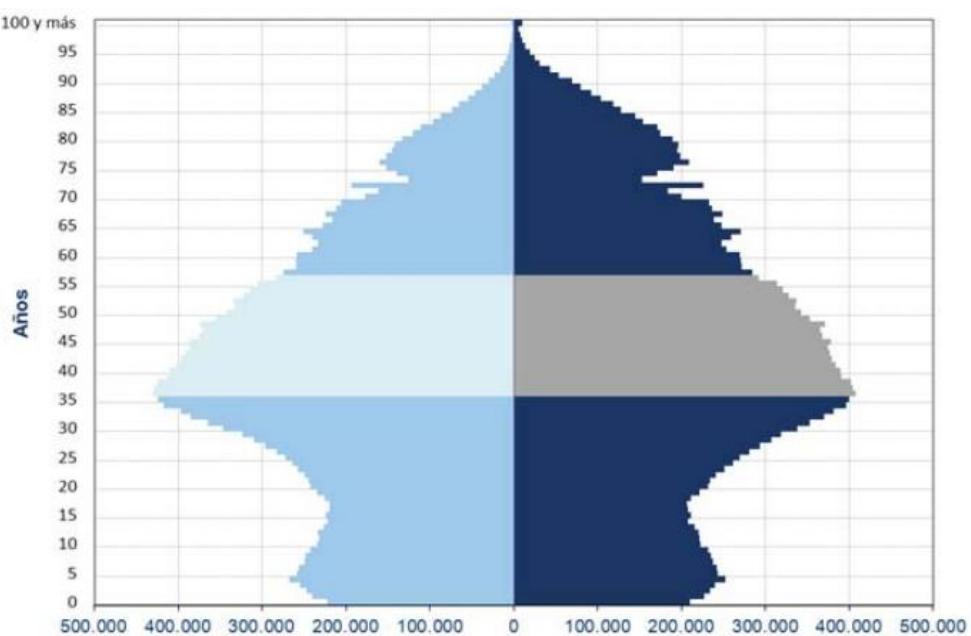
### 3.-Tendencia y evolución del PIB

Actúa sobre el poder adquisitivo del consumidor, las previsiones futuras de la Unión Europea indican que volverá a caer este año por lo que este factor nos afectará negativamente. Según dichas previsiones<sup>3</sup> se prevé que el PIB en 2014 crezca un 0,9% y en 2015 un 1%, la tasa de desempleo se sitúe en un 24,9% y un déficit público no bajará del 3% hasta 2017.

### DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Hace referencia a factores socioculturales, demográficos, y actitudes que envuelven a la sociedad, su cultura, hábitos, creencias sociales, tamaño de la población, natalidad, etc.

La población española actual es de 44,5 millones de habitantes. Se trata de una población envejecida lo que aumenta el rango de población con acceso a productos de gran consumo, siendo un dato positivo para el futuro macroeconómico de la demanda interna del país. Y también positivo para nuestra empresa ya que está totalmente vinculada al envejecimiento de la población.



Fuente: INE: INEBASE. 2013: Padrón a 1 de enero de 2013. Consulta en Junio de 2014

<sup>3</sup> Diario Expansión

### DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

El entorno tecnológico en España dista todavía mucho de lo deseable. A pesar de que la gran mayoría de las empresas disponen de conexión a Internet, la escasa infraestructura tecnológica, el desconocimiento de las potencialidades que Internet tiene para la empresa y la falta de visión e inadaptación a las nuevas formas de mercado se configuran como los principales factores que retraen a la empresa para implementar este tipo de soluciones. A medida que las empresas adquieran el necesario bagaje tecnológico y conocimiento de las reglas de la nueva economía comenzarán a establecer las relaciones Inter empresariales que propicien la explosión de modelos de negocio en red entre las empresas y su entorno. Creemos que la pequeña y mediana empresa española adaptará este modelo al igual que se adoptó Internet en su momento, pero el ritmo de implantación será sin duda bastante más corto.

### DIMENSIÓN ECOLÓGICA

Esta dimensión ha tomado gran importancia en los últimos años y hace referencia a preservar el medio ambiente por parte de las autoridades y empresas. Por ello nuestra empresa reciclará todos los elementos que puedan ser reciclados y colaborará con el medioambiente reduciendo la emisión de gases invernadero.

#### 4.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis del entorno específico, tiene gran importancia a la hora de realizar un plan de viabilidad. Éste permite delimitar aspectos como la competencia, competidores, sector industrial en el que está englobada la actividad de la empresa, procesos productivos y las necesidades de los clientes. Un factor no menos importante, que permite conocer el estudio del entorno específico, es el grado de sustituibilidad entre productos o servicios, identificando para ello las diferentes formas de satisfacer las necesidades del consumidor.

En este caso concreto, la actividad realizada por una residencia de ancianos, y atendiendo a la clasificación de actividades económicas realizada por CNAE-2009<sup>4</sup>, tiene el código de identificación de actividad, 87.31 Asistencia en establecimientos residenciales para personas mayores.

Las residencias geriátricas se definen como centros que ofrecen atención integral y vivienda permanente a personas mayores de 60 años que, por su problemática familiar, social

---

<sup>4</sup> Clasificación Nacional de Actividades Económicas (España)

y/o económica, no pueden ser atendidos en sus propios domicilios y necesitan de estos servicios.

Desde el punto de vista estratégico, resulta interesante distinguir entre dos conceptos<sup>5</sup> que aparentemente pueden parecer iguales, pero que realmente no lo son. Estos conceptos son:

-Entorno competitivo: formado por competidores, clientes y proveedores.

-El mercado: entorno específico o competitivo que la empresa debe analizar, incluye competidores y clientes, pero no a proveedores.

Teniendo en cuenta las diferencias entre estos dos conceptos, el mercado de las residencias de mayores, es un mercado de estructura competitiva, ya que un conjunto de residencias compiten por prestar un servicio integral para las personas mayores, y en condiciones similares de mercado.

La diferencia en años de esperanza de vida al nacimiento a favor de la mujer creció y se mantuvo estable en España hasta mediados de los años noventa, como consecuencia de una mortalidad masculina más elevada debida a factores biológicos, estilos de vida y conductas de riesgo. En España<sup>6</sup> entre 1992 y 2011, la esperanza de vida al nacimiento de los hombres ha pasado de 73,9 a 79,2 años y la de las mujeres de 81,2 a 85,0 años, según las Tablas de mortalidad que publica el INE. En este período se ha mantenido una diferencia apreciable en la incidencia de la mortalidad por sexos en España y en Europa, originando que la esperanza de vida al nacimiento de las mujeres supere en casi seis años a la de los hombres en el año 2011.

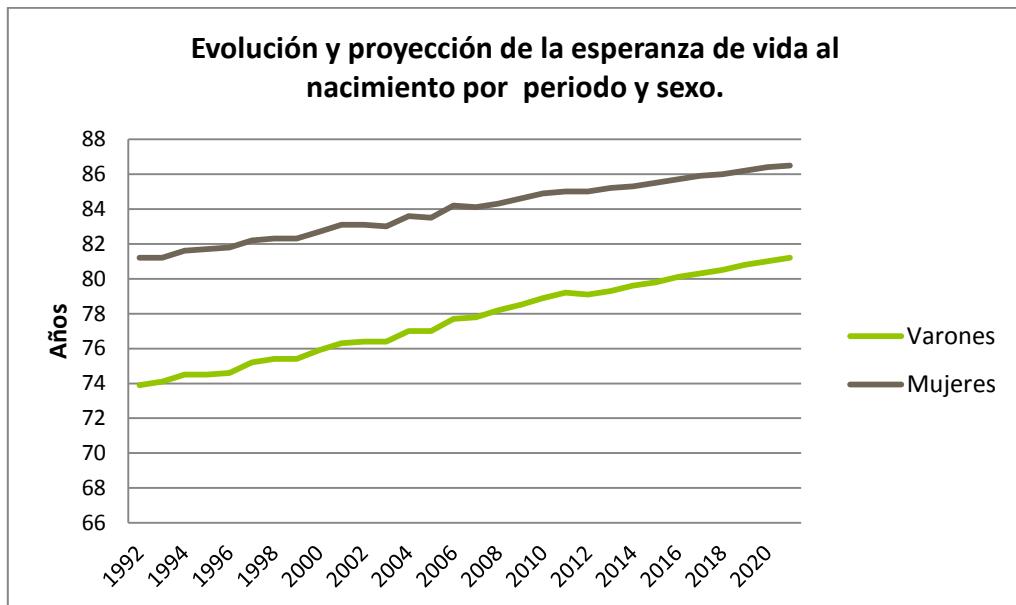
En el grafico 1 se puede apreciar la diferencia en la esperanza de vida entre hombres y mujeres en España, que se mantiene casi todo el tiempo constante en torno a 6 años más las mujeres que los hombres.

---

<sup>5</sup> Abell (1980)

<sup>6</sup> Datos obtenidos de la página del INE del Indicador de Esperanza de Vida.

### GRÁFICO 1



Fuente: Elaboración propia 1992-2011: Tablas de mortalidad, 2012-2021: Proyecciones de población a corto plazo. Parámetros de evolución demográfica. INE

En la siguiente tabla, se puede ver la evolución del número de mayores de 80 años, desglosado por sexo en los últimos 5 años, tanto de la población española como la de Aragón que es dónde va a estar implantada la residencia. Se puede comprobar de una manera muy visual en la columna de porcentajes, cómo el porcentaje de personas mayores de 80 años independientemente del sexo, se está incrementando tanto a nivel nacional como a nivel de la comunidad de Aragón. Siendo en esta última más significativo, y alcanzando la población de mayores de 80 años un 7,45% del total de población de esta comunidad autónoma.

**Tabla 1: Población por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos**

Unidades: Miles de personas

	Total		De 80 y más		Porcentaje	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total Nacional						
2013TIII	22.368,40	23.232,70	931,46	1.643,7	4,16%	7,07%
2012TIV	22.494,50	23.298,50	495,9	1.595,7	2,20%	6,85%
2011TIV	22.615,80	23.327,70	858,5	1.545,6	3,80%	6,63%
2010TIV	22.625,70	23.258,60	817,9	1.485,2	3,61%	6,39%
2009TIV	22.576,30	23.148,90	781,1	1.432,9	3,46%	6,19%
Aragón						
2013TIII	639,3	651,5	36,3	59,8	5,68%	9,18%
2012TIV	642,8	653,5	35,2	58,2	5,48%	8,91%
2011TIV	647	655,4	34,0	57,0	5,26%	8,70%
2010TIV	648,1	654,1	32,9	55,11	5,08%	8,43%
2009TIV	648,9	651,8	31,7	53,4	4,89%	8,19%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE 2013

En la tabla anterior, podemos ver como en Aragón dentro de la población mayor de 80 años, que por su estado de salud física y mental serán más propensos a ingresar en una residencia, constituyendo de esta manera nuestro público objetivo. Así pues, **el número de personas mayores de 80 años en Aragón es de 96.100 personas entre un total de 1.290.800 millones de personas, lo que supone un porcentaje de un 7,45% de la población aragonesa.**

A este aumento de la longevidad se le suman cambios sociales, para favorecer el constante incremento en la solicitud de plazas en residencias de la tercera edad.

Debido a estos factores, se ha incrementado considerablemente la demanda de servicio de asistencia, personas especializadas que presten el cuidado y la atención que necesitan a nuestros mayores. Provocando con ello un aumento notable de las plazas de residencia para mayores tanto en España como en concreto en Aragón.

Después de esta breve introducción sobre el sector donde se encuentra ubicada la empresa, se analizará la estructura del sector, y los datos más importantes sobre el mismo.

### **ESTRUCTURA DEL SECTOR**

Como ya se ha comentado anteriormente, el sector presenta una estructura competitiva debido a la gran cantidad de demandantes y oferentes de plazas de residencia, esto significa que la capacidad de influir en el precio de mercado por parte de los oferentes es reducida, ya que todos ofrecen servicios similares.

No obstante cabe distinguir, que dentro de este sector se encuentran otras actividades distintas a las que realiza una residencia de ancianos, pero también relacionadas con el cuidado y la prestación de servicios a los mismos. Muchas de las actividades que se van a nombrar a continuación tienen carácter público y otras privado, y no por ello hay que descuidarlas, ya que pueden hacer perder clientes a nuestra residencia.

Algunas de las actividades y/o servicios que se prestan a nivel estatal y de Aragón son las siguientes:

#### **1º Servicios Públicos de Atención Domiciliaria:**

-Servicio de Ayuda a Domicilio: Los servicios que se ofrecen a través del SAD son muy diversificados. Van desde todo el conjunto que tiene que ver con la realización de tareas domésticas a la atención personal y ayuda en las actividades de la vida diaria, pasando por el cuidado y apoyo a las personas con graves dependencias y actividades que facilitan la

integración social.

-Teleasistencia: Existen diversos sistemas de teleasistencia, siendo la base de todos ellos un entorno informático con un terminal que se encuentra en el domicilio de la persona que es usuaria de este servicio.

#### 2º Servicio de Atención Diurna:

-Hogares y Clubs: Son centros de reunión que promueven la convivencia de las personas mayores y la mejora de sus condiciones de vida a través de diversos servicios.

-Centros de Día para personas dependientes: Se define este recurso como un “Servicio sociosanitario y de apoyo familiar que ofrece durante el día atención a las necesidades personales básicas, terapéuticas y socio-culturales de personas mayores afectadas por diferentes grados de dependencia, promoviendo su autonomía y la permanencia en su entorno habitual” (Sancho, 1996).

#### 3º Servicio de Atención Residencial:

-Residencia de Válidos: Son establecimientos destinados a aquellas personas que mantienen unas condiciones personales, físicas y psíquicas, que le permiten realizar por sí mismas las actividades normales de la vida diaria.

-Residencia de Asistidos: Son establecimientos destinados a la atención y asistencia de aquellas personas que presenten una incapacidad permanente que les impida desarrollar las actividades normales de la vida diaria, precisando, por ello de la asistencia de terceros.

-Residencias Mixtas: Son establecimientos que cuentan con servicios e instalaciones suficientes para acoger a personas que puedan valerse por sí mismas y aquellas otras que precisen la asistencia de un tercero para desarrollar actividades normales de la vida.

4º Sistema Alternativo de Alojamiento: Bajo esta denominación se agrupa una gama de alojamientos para personas mayores que, por problemas de vivienda, soledad o pérdida de autonomía se ven obligadas a abandonar su domicilio y optan por las soluciones más parecidas a su modo de vida habitual (Sancho, 1994).

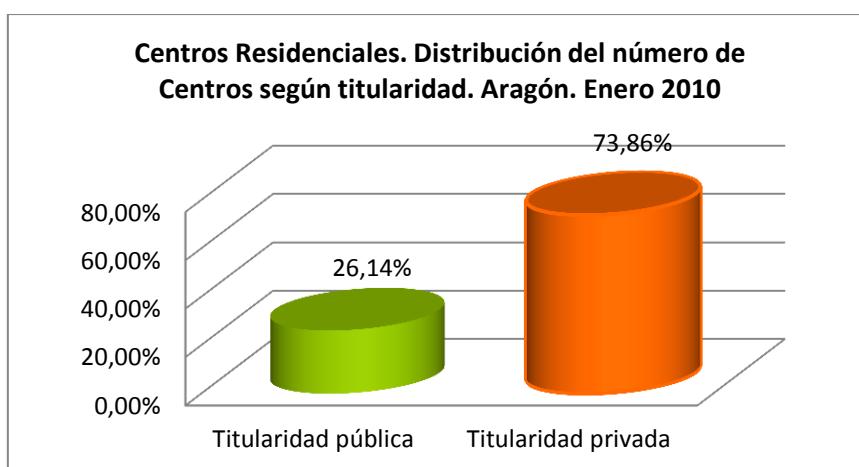
Tras conocer las diferentes formas que existen para prestar ayuda a las personas mayores, el estudio se centrará únicamente en el servicio de atención residencial que es el que va a prestar nuestra empresa.

Desde hace unos años el sector de atención residencial ha experimentado un importante crecimiento debido al envejecimiento de la población, si bien es cierto que en este momento el crecimiento se está estancando. En la actualidad existen numerosas residencias de ancianos en Aragón, pero no es así en la zona que cubrirá nuestra residencia y que se establecerá en el centro de Calatayud. La mayoría de las residencias existentes en la zona se encuentran en las afueras de la ciudad, dejando a los residentes un poco al margen de la vida en la ciudad que hasta el momento desarrollaban. La ubicación de la residencia será el factor más importante. Consiguiendo de este modo obtener una ventaja competitiva y diferenciarnos del resto de participantes en el mercado.

A continuación se muestran algunos datos<sup>7</sup> relevantes del sector en Aragón, que son de vital importancia, y que en ninguno de los casos hay que dejar de analizar a la hora de decidirse por abrir un nuevo negocio. (Véase tablas 2 y 3 en el Anexo I)

De las tablas 2 y 3 del Anexo I se obtiene información muy importante que puede ser de mucha ayuda. A partir de esta información se han realizado unos gráficos (se muestran a continuación), que son más visuales e intuitivos, y que ayudan a interpretar la información de las mismas.

**GRÁFICO 2**

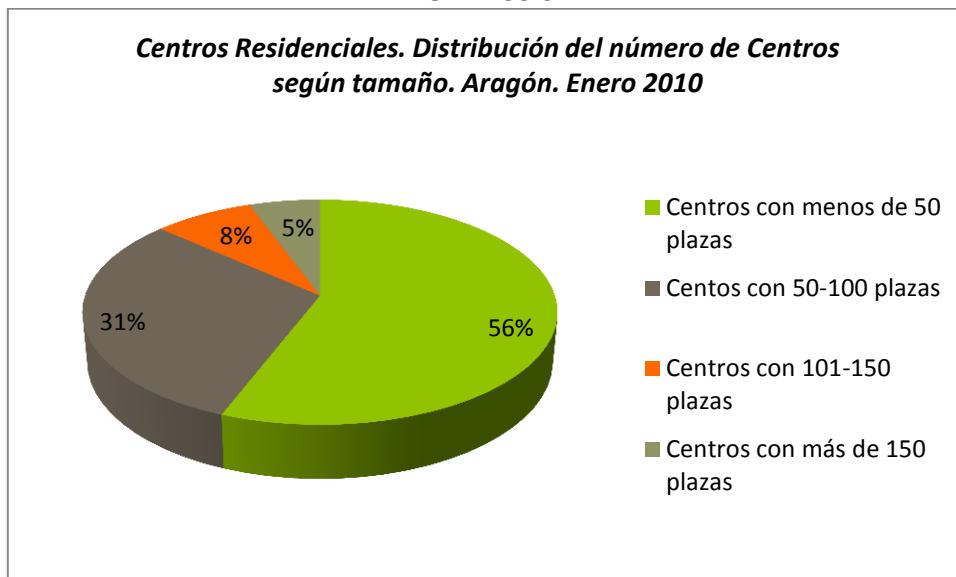


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del último estudio del IMSERSO 2010.

<sup>7</sup> Datos extraídos del IMSERSO, "Informe 2010, Las personas mayores en España".

En el gráfico 2 puede observarse como del total de los centros residenciales existentes en Aragón, predominan los de titularidad privada con un 73,86% de los centros, mientras que sólo un 26,14% son de titularidad pública.

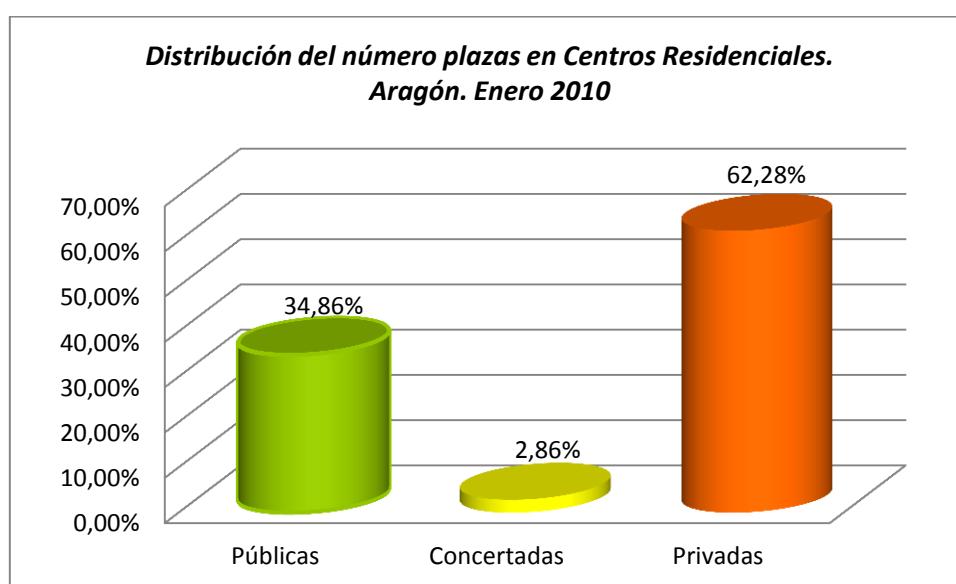
**GRÁFICO 3**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del último estudio del IMSERSO 2010.

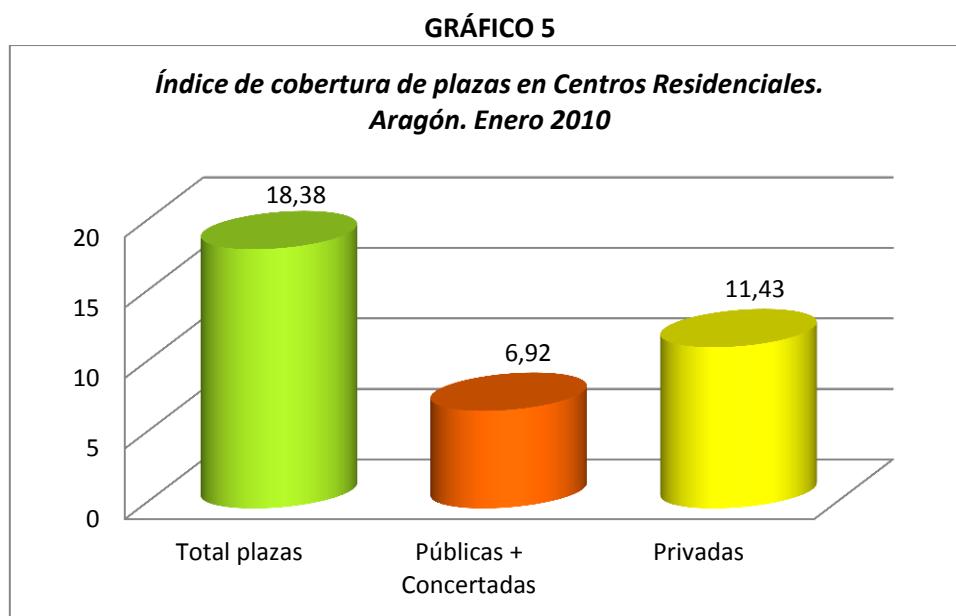
Como se observa en el gráfico 3, más de la mitad de los centros residenciales en Aragón tienen capacidades inferiores a las 50 plazas, seguidos por centros con capacidades entre los 50 y los 100 residentes. Únicamente el 5% de los centros tienen capacidad para más de 150 personas.

**GRÁFICO 4**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del último estudio del IMSERSO 2010.

En el gráfico 4 se muestra en porcentajes la distribución del número de plazas en función de su carácter público, privado o concertado, siendo las minoritarias las concertadas y las mayoritarias las privadas.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del último estudio del IMSERSO 2010.

Por último en el gráfico 5 se observa el índice de cobertura de cada tipo de plaza. Este índice se calcula dividiendo el número de usuarios de cada tipo de plaza entre la población total de Aragón de mayores de 80 años, expresado en porcentaje ( $(\text{Usuarios}/\text{Pob.}>80)*100$ ). Es decir, nos dice el porcentaje de personas mayores de 80 años que pueden disponer de una plaza de residencia dentro de su comunidad.

La conclusión que se puede sacar de este gráfico es que la cobertura de plazas en Aragón de las residencias privadas es casi el doble que la cobertura de residencias públicas. O lo que es lo mismo, las personas mayores de 80 años que quieran optar a una plaza en una residencia, tendrán el doble de posibilidades de acceder a una residencia privada que a una pública o concertada.

### FACTURACIÓN DEL SECTOR

El sector de asistencia a las personas mayores en España durante el año 2012 alcanzó una facturación de **2.430 millones de euros**, según el estudio de sector “Residencias para la Tercera Edad”<sup>8</sup> publicado en Mayo de 2013 elaborado por DBK. Del cual se pueden sacar además los siguientes datos:

<sup>8</sup> Estudio Sectores de DBK “Residencias para la Tercera Edad” (Mayo 2013 -15ª Edición)

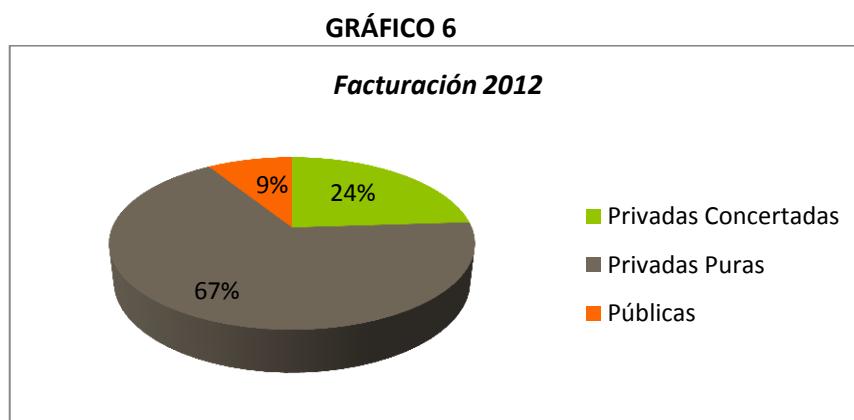
**Tabla 4: Datos de síntesis, 2012**

Datos de síntesis, 2012	
Número de residencias privadas	4.137
Número de plazas en residencias privadas	271.791
-Privadas Puras	177.026
-Privadas Concertadas	94.765
Crecimiento del número de plazas en residencias privadas (%)	+0,6
-Privadas Puras	+0,6
-Privadas Concertadas	+0,7
Facturación empresas gestoras (mil. Euros)	2.430
Crecimiento de la facturación en empresas gestoras (%)	-1,8
Cuota de mercado de las 10 primeras empresas (%)	33,0

Fuente: DBK "Residencias para la Tercera Edad" (Mayo 2013)

Según el estudio de DBK debido a la contracción del poder adquisitivo de las familias, y la dificultad para realizar inversiones en nuevos proyectos, la **facturación bajó un 1,8%** con respecto a 2011, año en el que había aumentado un 0,2%.

De la facturación total del sector en el año 2012, un 24% corresponde a empresas privadas concertadas, un 67% a privadas puras y el 9% restante a plazas públicas.



Según los datos que empiezan a conocerse del comportamiento del sector durante 2013, la facturación fue de **2.380 millones de euros**, lo que supone un **descenso de un 2% con respecto al año anterior** según el estudio realizado por DBK "El Mercado de Hostelería y Colectividades". Se puede concluir que existe una **tendencia de descenso de la facturación** en este sector.

#### **CLIENTES (ESTUDIO DE MERCADO)**

La ubicación prevista para la residencia es en el Paseo Cortes de Aragón Nº5, Calatayud, donde actualmente se encuentra el Hotel Fornos con mucha historia en Calatayud y

comarca, conocido por todos gracias a su privilegiada ubicación en el mismo centro de la ciudad. Calatayud tiene una población de 21.174<sup>9</sup> habitantes, es la capital de la comarca y cuenta con la mayor población dentro de la misma. El ámbito que tendrá la residencia será comarcal, y el radio de acción será de 50 kilómetros, englobando de esta manera la totalidad de la comarca. La población total de la comarca es de 42.013<sup>10</sup> habitantes. No todos ellos son clientes potenciales de la residencia, ya que la población objetivo son las personas mayores de 80 años. Tomando como referencia los datos de la comunidad autónoma de Aragón, en la cual un **7,45%** son personas mayores de 80 años y que conforman el público objetivo, y extrapolando este porcentaje a la población de la Comarca de Calatayud, se llega a la conclusión de que los **clientes potenciales de la residencia son 3.130 personas.**

## Comunidad de Calatayud



Fuente: Comarca de Calatayud

Así pues, y por la mayor cercanía a Calatayud, la mayor parte de los clientes potenciales de la residencia serán de Calatayud y de los pueblos de alrededor más cercanos, que a su vez son los más poblados como puede apreciarse en la tabla adjunta.

Tabla 5

### Municipios más poblados de la comarca de Calatayud (2010)

Posición	Municipio	Población	Distancia a Calatayud
1 <sup>a</sup>	Calatayud	21.717	0km
2 <sup>a</sup>	Ateca	2.151	14,8km
3 <sup>a</sup>	Ariza	1.279	40,80km
4 <sup>a</sup>	Alhama de Aragón	1.172	28km
5 <sup>a</sup>	Maluenda	1.094	8,7km

Fuente: Elaboración Propia

<sup>9</sup> Padrón municipal de Calatayud Año 2012 (Instituto Nacional de Estadística)

<sup>10</sup> Censo 01/01/2007 Instituto Nacional de Estadística

En todo estudio de mercado es importante recabar información en fuentes secundarias, en estudios ya realizados, documentos, libros, noticias, etc... Pero aún es más importante si cabe, obtener información a partir de fuentes primarias, ya que mediante estas, podremos obtener una información más valiosa para nuestro estudio, y sobre todo totalmente personalizada.

Por lo tanto, para poder obtener más información acerca de nuestros clientes potenciales, se realizará una investigación usando métodos cuantitativos, en este caso mediante una **encuesta**.

Esta encuesta se ha realizado a hombres y mujeres mayores de 45 años, ya que es el segmento de la sociedad que puede facilitarnos una información de más utilidad, ya que se acercan más a la edad de nuestro público objetivo.

Las encuestas han sido realizadas a 50 personas, la mitad de ellas hombres y la otra mitad mujeres, en diferentes zonas de la ciudad de Calatayud y en las poblaciones cercanas comentadas anteriormente.

A continuación se muestra una tabla con los resultados obtenidos.

**Tabla 6**  
**Resultados obtenidos de las encuestas realizadas.**

	<b>Mayores de 45</b>	
	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>1. ¿Usted ha llevado a algún familiar a una residencia para personas mayores?</b>		
.Si	26%	34%
.No	24%	16%
<b>2. Si nunca ha llevado ningún familiar a una residencia, ¿Cuáles son los motivos?</b>		
. Precios muy altos	20%	30%
. Poca seguridad	4%	6%
. Cree que su familiar no se encontrará bien	6%	4%
. Ha estado pensando en internar una persona mayor	12%	8%
. Otros motivos	8%	2%
. No sabe / No contesta	0%	0%
<b>3. ¿Sabe lo que es un centro de día?</b>		
. Si	48%	50%
. No	2%	0%
<b>4. Es un establecimiento diurno para las personas mayores, ¿Usted dejaría una persona mayor en un centro de día para mayor comodidad para usted y mayor seguridad para esa persona?</b>		
. Si	30%	20%
. No	10%	10%
. Prefiero una mujer que se encargue directamente en mi hogar	10%	20%

### Resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

	Mayores de 45	
	Hombres	Mujeres
<b>5. ¿Usted querría que le ingresasen en un centro para mayores, el cual contaría con ayuda de todo tipo, y en especial sanitaria?</b>		
. Si	40%	14%
. No	10%	36%
<b>6. ¿Conoce alguna residencia cerca del lugar donde vive?</b>		
. Si	50%	50%
. No		
<b>7. ¿Cree que las personas mayores reciben un buen cuidado en un centro para mayores?</b>		
. Si	36%	40%
. No	14%	10%
<b>8. ¿Sabe los servicios que ofrecen las residencias para mayores?</b>		
. Si	24%	38%
. No	26%	12%
<b>9. ¿Conoce a alguien que trabaje en un centro para personas mayores?</b>		
. Si	20%	24%
. No	30%	26%
<b>10. ¿Cree que una residencia en estos momentos podría ser una empresa en expansión o en decadencia?</b>		
. Expansión	40%	38%
. Decadencia	10%	12%

Fuente: Elaboración Propia

Tras analizar los datos obtenidos en las encuestas se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Un 60% de los encuestados ha llevado alguna vez a un familiar a una residencia.
- La mayoría de los encuestados piensa que si no ha llevado nunca a un familiar a una residencia es por los precios que son altos.
- La mitad de los encuestados llevaría a un familiar a un centro de día y de entre los que no lo harían la mayoría prefieren a una persona en casa para que los cuide.
- Las mujeres son más reacias que los hombres a ingresar en una residencia.
- Un 75% de los encuestados piensan que el trato que se ofrece en una residencia de ancianos es bueno.
- Un 90% de los encuestados piensan que el mercado de las residencias de ancianos está expansión.

Los datos obtenidos en esta encuesta, sirven para conocer un poco más acerca de la

cultura y la manera de pensar de los posibles clientes potenciales de la residencia.

### **COMPETENCIA:**

A raíz del envejecimiento que viene experimentando la población en España, y por lo tanto en Aragón, el número de residencias de ancianos se ha incrementado. En el caso concreto de Calatayud, y de su Comarca, existen en la actualidad diversas residencias, y que por lo tanto serán la competencia y la principal amenaza para nuestra residencia.

A continuación se detalla un listado con las residencias existentes en la actualidad en Calatayud y comarca.

**Residencia San Francisco (Plaza San Francisco, 3 Calatayud):** Es una residencia de nueva creación, de carácter privado que cuenta con apartamentos completos con 1, 2 y 3 habitaciones individuales y dobles para un total de 40 plazas, todas ellas exteriores, con baño, salón, cocina, aire acondicionado frío/calor, teléfono, televisión y un confortable mobiliario. En esta residencia lo que se pretende es que los ancianos vivan como si estuvieran en casa.

**Residencia Mateo Escribano (Ctra. Valencia, km 255,9 Calatayud):** Es una residencia pública que cuenta con 75 plazas y está ubicada a las afueras de Calatayud, al lado del polígono industrial la Charluca. Esta residencia cuenta con la ventaja de que es muy tranquila y tiene muchas zonas verdes, pero a su vez está muy alejada del centro de la ciudad y puede que los ancianos se encuentren desubicados.

**Residencia-Hospital Psiquiátrico (Ctra. De Sagunto-Burgos, s/n Calatayud):** Hospital Psiquiátrico público que a su vez hace de residencia para personas mayores y con deficiencias mentales. Cuenta con 82 plazas para personas inválidas y con necesidad de atención personalizada, individualizada y continua. Además cuenta con personal especializado para personas con problemas mentales.

**Residencia San Iñigo (Avda. Diputación s/n Calatayud):** Residencia municipal, gestionada por el ayuntamiento de Calatayud y por lo tanto pública cuenta con 86 plazas. Se encuentra en una zona residencial con grandes espacios abiertos. Es una residencia mixta, para personas válidas y no válidas. Cuenta con prestaciones como enfermería, sala polivalente, ascensor, gimnasio, jardín, sala de estar, baño geriátrico, patio, etc...

**Residencia Hogar Bilbilitano (Paseo Sixto Celorio, 37 Calatayud):** La residencia de ancianos

hogar bilbilitano cuenta con 58 plazas, tiene carácter privado y se encuentra al lado de la estación de tren de Calatayud. Ofrece prestaciones como enfermería, ascensor, gimnasio, sala de visitas, ayudas técnicas, jardín, sala de estar, baño geriátrico, patio, sala de televisión, recepción, cocina propia, servicio médico propio etc...

**Residencia Puerta de Zaragoza (C/Roda Campieles, 2-4 Bajo Calatayud):** Es una residencia que cuenta con 26 plazas, de titularidad privada, y que se encuentra en una de las entradas a Calatayud. Cuenta con los servicios básicos que debe ofrecer una residencia de ancianos y es pequeña y familiar.

**Residencia Santa Rita (C/ Escalerillas de la Peña, 16 Calatayud):** Al igual que la anterior es una residencia que se encuentra en el casco antiguo de Calatayud, junto a las escaleras de subida al santuario de la Virgen de la Peña. Tiene una capacidad para 11 personas y está gestionada por una familia.

**Residencia Reyes de Calatayud (Plza. Santa María, 3-49 Calatayud):** Esta residencia cuenta con una capacidad para 103 personas, se encuentra en la plaza de la Colegiata de Santa María. Está concertada con el Instituto Aragonés de Servicios Sociales (IASS)

**Residencia Nuestra Señora de la Peña (C/Pascual Marquina s/n Calatayud):** Residencia con 145 plazas, es la residencia más grande de Calatayud para mayores de 60 años válidos en el momento del ingreso. Cuenta con biblioteca; capilla; enfermería; gimnasio; jardín; sala de televisión / estar; excusiones; fiestas o baile; fisioterapia; peluquería; podología; servicio médico propio; terapia ocupacional.

**Residencia de Ariza (Pº del Molino s/n Ariza):** Cuenta con 44 plazas, de las cuales 14 son concertadas. Está ubicada en la población de Ariza, funciona desde el año 202. Cuenta con habitaciones dobles con baño, amplias zonas ajardinadas dentro de un entorno natural; residencia dotada de aparatos y equipamientos adaptados a las necesidades de los mayores.

**Residencia Fundación Hospital de Jesús (Pza. de Jesús, 1 Ateca):** Dispone de 37 plazas, es de titularidad privada, y se encuentra en Ateca a 8 km de Calatayud. Cuenta con ayudas para la independencia y la movilidad; baño geriátrico; jardín exterior y zonas de paseo al aire libre; sala polivalente; peluquería. Calefacción en las habitaciones; cama articulada; timbre de llamada / interfono.

**Residencia Valdeolivo (Carretera s/n Tobed):** Residencia que cuenta con 22 plazas, propiedad del Ayuntamiento de Tobed y con 10 plazas concertadas con el IASS se encuentra ubicada en el

centro de Tobed, pequeña población con 230 habitantes en su mayoría ancianos. En este centro, de gestión pública, se atiende tanto a personas dependientes como independientes. El precio oscila entre 800 €/mes y 1.000 €/mes y sí existe copago.

**Residencia Virgen de la Sierra (C/ La Gasca s/n Villarroya de la Sierra):** Cuenta con 14 plazas, es gestionada por una empresa privada y se encuentra en el centro de Villarroya de la Sierra. En esta residencia se ofrece un servicio integral para los ancianos.

Tras analizar la competencia existente en Calatayud, se ha podido comprobar que existen **9 residencias de ancianos**, que ofertan un **total de 568 plazas**. A su vez existen otras **4 residencias en la Comarca**, que ofertan **117 plazas**. La suma de todas ellas, **685 plazas** que completan la oferta residencial de la Comarca de Calatayud. Se ha podido comprobar que en la actualidad están cubiertas todas las plazas ofertadas, realizando visitas y llamadas a las distintas residencias.

Según los datos recopilados por la investigación llevada a cabo, llamando y preguntando por teléfono en las residencias citadas anteriormente, los precios varían en función del nivel de dependencia del anciano, ya sea asistido, semi-asistido o válido y en los centros privados las tarifas mensuales oscilan entre los 1.200 y los 2.100 euros y la media se encuentra en los 1.600 euros. Los servicios extras de peluquería, fisioterapia y podólogo, los establecerán los profesionales según el servicio y la empresa obtendrá un porcentaje sobre lo que paguen los clientes.

**Tabla 7: Comparativa de los servicios ofertados por los competidores**

Residencia	Localidad	Tipo	Plazas	Precio	Servicios/Características
<b>San Francisco</b>	Calatayud	Privada	40	1600€-2000€	Baño, salón, cocina, aire acondicionado frío/calor, teléfono, televisión y un confortable mobiliario.
<b>Mateo Escrivano</b>	Calatayud	Pública	75	1400€-1700€	Al lado del polígono industrial la Charluca, tranquila y zonas verdes.
<b>Psiquiátrico</b>	Calatayud	Pública	82	1300€-1500€	Personas con deficiencias mentales, atención personalizada, individualizada y continua
<b>San Íñigo</b>	Calatayud	Pública	86	1200€-1900€	Enfermería, sala polivalente, ascensor, gimnasio, jardín, sala de estar, baño geriátrico, patio, etc...
Residencia	Localidad	Tipo	Plazas	Precio	Servicios/Características

Residencia	Localidad	Tipo	Plazas	Precio	Servicios/Características
<b>Hogar Bilbilitano</b>	Calatayud	Privada	58	1500€-2000€	Enfermería, gimnasio, sala de visitas, ayudas técnicas, jardín, sala de estar, baño geriátrico, patio, sala de televisión, cocina propia, médico.
<b>Pta. Zaragoza</b>	Calatayud	Privada	26	1000€-1700€	Servicios básicos, pequeña y familiar.
<b>Santa Rita</b>	Calatayud	Privada	11	1200€-1800€	Gestionada por una familia en casco antiguo de Calatayud.
<b>Reyes de Calatayud</b>	Calatayud	Concertada	103	1400€-1800€	Plaza de la Colegiata de Santa María concertada con el Instituto Aragonés de Servicios Sociales.
<b>Nstra. Sra. De la Peña</b>	Calatayud	Privada	145	1400€-2100€	Biblioteca, capilla, enfermería, gimnasio, jardín, sala de televisión/estar, excursiones, fiestas, fisioterapia, peluquería, podología, servicio médico propio.
<b>Ariza</b>	Ariza	Privada	44	1200€-1600€	Habitaciones dobles con baño zonas ajardinadas, aparatos y equipamientos adaptados.
<b>Fundación Hospital Jesús</b>	Ateca	Privada	37	1200€-2000€	Baño geriátrico, jardín exterior y zonas de paseo al aire libre, sala polivalente, peluquería.
<b>Valdeolivo</b>	Tobed	Concertada	22	800€-1000€	Centro de Tobed se atiende tanto a personas dependientes como independientes.
<b>Virgen de la Sierra</b>	Villarroya	Privada	14	800€-1500€	Ofrece un servicio integral para los ancianos.

Fuente: Elaboración Propia

Después de las cifras obtenidas, se puede llegar a diferentes conclusiones:

- Los clientes potenciales de la residencia son 3.130 personas mayores de 80 años.
- Existen un total de 685 plazas residenciales en la Comarca de Calatayud, todas ellas ocupadas.
- Del total de mayores de 80 años de la Comarca, un 21,8%<sup>11</sup> reside actualmente en este tipo de establecimientos, siendo el Índice de Cobertura de Aragón un 18,3%, existiendo una diferencia de 3,8%. O lo que es lo mismo, 21,8 de cada 100 personas

<sup>11</sup> Índice de Cobertura ((Total de plazas ocupadas)\*100/total personas mayores de 80 años)

mayores de 80 años viven en residencias en Calatayud y Comarca, mientras que la media de Aragón es de aproximadamente 18 de cada 100.

-El precio medio de una plaza de residencia en la Comarca de Calatayud es de 1600€.

-Estos datos, hacen pensar que se cubrirían todas las plazas que la nueva residencia ofertase. A unos precios de 1400€ para válidos y 1700€ para asistidos.

#### **PROVEEDORES:**

En cuanto a los proveedores en España para todo el material necesario en residencias de ancianos, hay muchos y cada uno se especializa en un producto diferente. Algunos de los proveedores existentes a nivel nacional son los siguientes:

**-Suministros Ortopédicos Meridiana, S.L.** Productos/Servicios: sillas de ruedas eléctricas, cojines antiescaras, ayudas técnicas, material de incontinencia, grúas, bipedestación, camas hospitalarias, asientos con muelles. Teléfono: 933512950 Población: Barcelona

**-Hereus Dr. V.L. Ferràndiz** Productos/Servicios: sistemas de protección de paredes, puertas, esquinas, baños, mobiliario ergonómico, dormitorios, camas y complementarios, etc. Teléfono: 902196823 Población: Vilanova i la Geltrú

**-Torval, S.A.** Productos/Servicios: apósitios, vendas, higiene hospitalaria, protección. Teléfono: 938270392 Población: Navarcles

**-Apósitios Venex** Productos/Servicios: Productos esterilizados, compresas Teléfono: 938788228 Población: Sant Fruitos de Bages

**-Arjo Spain, S.A.** Productos/Servicios: Bañeras, Sillones, Material ergonómico. Teléfono: 914900636 Población: Alcobendas

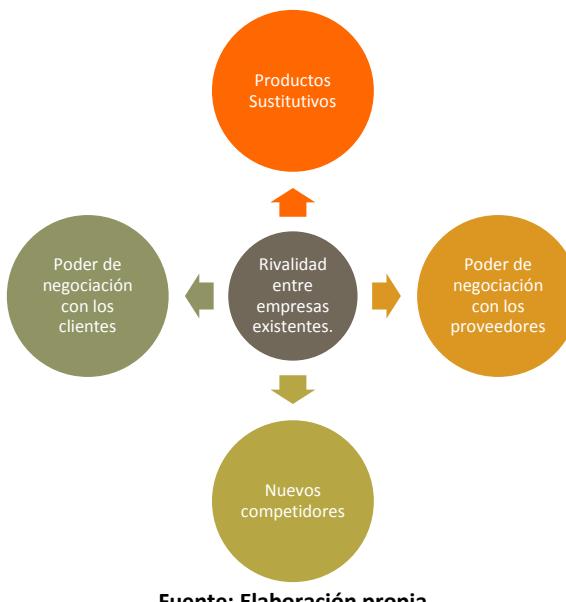
**-Attendo Systems, S.L.** Productos/Servicios: Tecnologías telefónicas y comunicación, sistemas de teleasistencia, detectores de caídas, software gestión servicios atención domiciliaria, sistemas gestión asistencia. Teléfono: 902196995 Población: Las Rozas (Madrid)

**-SMOL Móbilario para residencias.** Productos/Servicios: Diseño y fabricación de mobiliario adaptado (armarios, mesillas, mesas, sillas, butacas, cómodas,...). Servicio y asesoramiento de equipación integral para centros geriátricos. Teléfono: 945 26 20 88 Población: Vitoria Gastéiz

**-Adapta Auto** Productos/Servicios: coches, furgonetas y monovolúmenes adaptados. Teléfono: 968298725 Población: Murcia

Para completar un estudio de mercado, no es menos importante el análisis del atractivo de la industria donde va a operar la empresa, para ello lo más común, es utilizar el método de las 5 fuerzas de Porter<sup>12</sup>

**GRÁFICO 7**



Fuente: Elaboración propia

#### **Productos sustitutivos:**

La actividad de nuestra empresa puede encontrarse con cierta competencia que no deberemos desestimar, ya que puede afectarnos negativamente. Podemos encontrarnos con dos tipos de competencia:

-Directa: Otras residencias dentro del mismo radio de acción.

-Indirecta: Servicio de ayuda a domicilio, teleasistencia, centros de día, hogares y clubs.

#### **Poder de negociación con los proveedores:**

La mayoría de las residencias establecidas en Calatayud se abastecen en mercados locales, sobre todo a la hora de comprar productos frescos. Para el resto de productos, los establecimientos acuden a distribuidores mayoristas o grandes superficies. Las compras son realizadas personalmente por el propietario del establecimiento o el gerente.

A la hora de elegir los proveedores, se debe tener en cuenta estos aspectos: calidad, precio y rapidez en el servicio, condiciones de pago o la capacidad de respuesta. La forma de

---

<sup>12</sup> Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 1980.

pago utilizada por este tipo de equipamientos depende del volumen y el lugar de compra. Aunque en la mayoría de los casos, los pagos se realizan al contado, existen aplazamientos.

Por todo esto, el poder de negociación con los proveedores podríamos decir que es **bajo**, por lo que la única estrategia posible será poder negociar el plazo de pago, y mantener varios proveedores en cartera para elegir en cada momento el más oportuno.

#### **Poder de negociación con los clientes:**

Hay que considerar que la mayor parte de los cliente que se van a incorporar a la residencia, son personas de edad avanzada y que no han tomado la decisión de incorporarse al centro por si solos, sino que han sido aconsejados por familiares quienes le acompañaran a la hora de realizar los trámites de ingreso en la misma.

El primer contacto que se tendrá, será en la mayor parte de los casos telefónico, en ese momento se concertará una entrevista en caso de que así lo desee el cliente/familiares, se realizará una visita y en la medida de lo posible, se ofertarán unos días de prueba.

Cabe destacar que la residencia va a ser privada, por lo que se acogerán fundamentalmente clientes de clase media-alta, con capacidad económica suficiente para poder afrontar el coste mensual del servicio.

El cobro se realizará a principio de mes, mediante el giro de un recibo a la cuenta facilitada por el cliente o bien, mediante transferencia bancaria. En el momento de ingreso en el centro el cliente pagará dos mensualidades, quedando una de ellas establecida como depósito. En caso de existir dificultades para el pago en alguna de las mensualidades, se facilitarán al cliente otros tipos de pago u aplazamiento.

Por todos estos aspectos, se puede decir que el poder de negociación con los clientes es **alto**.

#### **Nuevos competidores:**

Para analizar la amenaza de nuevos competidores en el mercado, es conveniente analizar las barreras a la entrada y a la salida. Se denominan barreras a los factores principales que condicionan la entrada y/o salida de competidores interesados en el mercado.

Fundamentalmente, en las residencias geriátricas, los factores más determinantes son, elevado desembolso inicial necesario para iniciar la actividad (barreras a la entrada) y la posibilidad de venta del negocio a terceras personas, en el supuesto de abandono de actividad

por nuestra parte (barreras a la salida).

Se consideran de nivel **medio-alto** las barreras a la entrada. El alto coste de construcción y mantenimiento de la residencia requieren un esfuerzo económico que, en algunos casos, puede ser determinante. (En el caso de la residencia “Fornos” este coste de construcción no existe, dado que el edificio ya se encuentra construido. Pero sí que existe el coste de reforma de las instalaciones para adaptarlas a la nueva residencia, pero hay que tener en cuenta el coste de oportunidad)

Las barreras a la salida, una vez recuperadas las inversiones iniciales, tienen una intensidad **media-baja**.

#### Rivalidad entre empresas existentes:

Como ya se ha podido comprobar anteriormente en el análisis de la competencia. En Calatayud, existen **9 residencias de ancianos**, que ofertan un **total de 568 plazas**. Además existen otras **4 residencias en la Comarca**, que ofertan **117 plazas**. Siendo la suma de todas ellas, **685 plazas** que completan la oferta residencial en la Comarca. En la actualidad están cubiertas todas las plazas ofertadas.

Las tarifas mensuales ofertadas por todas ellas, oscilan entre los 1.200 y los 2.100 euros, ya sean ancianos válidos o asistidos. Encontrándose la media de todas ellas en los 1.600 euros mensuales.

Teniendo en cuenta que los precios que ofertará la residencia Fornos son unos intermedios, 1400€ al mes para usuarios válidos y 1700 € al mes para usuarios asistidos, que la totalidad de plazas ofertadas se encuentran completas, y que existen 8529 clientes potenciales en Calatayud y su Comarca. Puede decirse que la competencia entre las residencias existentes es **media-baja**.

## 5. ANÁLISIS DAFO – CAMA:

Tras realizar los análisis del entorno general y específico respectivamente, se hace necesario realizar un nuevo análisis para diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa, para poder tomar las decisiones estratégicas más adecuadas en cada momento. El método más eficaz y más utilizado es el Análisis DAFO<sup>13</sup>.

A partir de este análisis, la empresa contará con la información necesaria para marcar un plan de actuación, mediante el cual se puedan aprovechar las oportunidades analizadas y poder combatir las amenazas detectadas, teniendo en cuenta en cada momento las fortalezas y las debilidades que posee.

Todo análisis DAFO debe de contar con dos pilares fundamentales: el análisis interno y el externo de la empresa analizada. Todos los factores encontrados se agrupan a continuación en función de si son debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

### **Puntos fuertes:**

- Por el hecho de estar situada en el centro de Calatayud, la calidad de vida de la que gozan los residentes es mucho mayor y no notarán diferencia entre vivir en sus casas o ser residentes.
- Gozar de la propiedad del edificio en el que se ubicará la residencia y no tener que hacer frente al alto precio de alquiler de un edificio de estas características en el centro de Calatayud, o de un préstamo hipotecario para la compra del mismo. Hay que tener en cuenta el coste de oportunidad. Parece correcto la ventaja de no tener que desembolsar el dinero, pero si se debe exigir que la rentabilidad sea mayor para cubrir este coste de oportunidad.
- Posibilidad de ajustar, de forma muy eficaz, los recursos humanos necesarios en función del número de usuarios del centro.

### **Puntos débiles:**

- No poder contar de una zona ajardinada en el recinto de la residencia como las que cuentan otras residencias en Calatayud.
- Necesidad de realizar una buena publicidad de la residencia, para llegar cuanto antes al público objetivo ya que el resto de residencias llevan un tiempo implantadas en la ciudad y se encuentran completas. La inversión a realizar será elevada, por ello es primordial conseguir residentes para recuperar la inversión lo antes posible.

<sup>13</sup> Guerras L.A y Navas J.E. *La dirección estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson – Civitas, 2007, capítulo 6.

- Elevada inversión inicial, soportando elevados costes durante los primeros meses de funcionamiento del complejo.

### Oportunidades

- Sector en plena fase de expansión. Se trata de uno de los nichos de mercado que mayor crecimiento va a presentar en los próximos años, debido al envejecimiento progresivo de la población.
- Profesionalización del sector. Debido a la creación de una normativa más exigente Plan de empresa para la construcción de una residencia para la 3<sup>a</sup> edad, una gran cantidad de las residencias que son del tipo viviendas rehabilitadas como tal deberán hacer frente a importantes reformas que en muchos casos no podrán costear.
- Servicios y estructura adaptados a las necesidades y/o exigencias de los clientes, cada vez más exigentes.
- La imposibilidad creciente de poder recibir ayuda por parte de los familiares, debido principalmente a que los hijos de nuestro público objetivo trabajan fuera de Calatayud y resultaría un coste adicional trasladar a sus padres a Zaragoza, donde los costes de una residencia son mayores.

### Amenazas

- Debido al encarecimiento de la vida, el incremento del paro, que hace que muchas familias sobrevivan gracias a la pensión de los abuelos y las bajas pensiones, hacen que resulte difícil y en muchos casos imposible que las personas puedan costearse una plaza residencial privada.
- La proliferación de servicios como la teleasistencia o la atención domiciliaria como alternativas al ingreso en residencias asistidas.
- La importancia de la oferta de un gran número de plazas en residencias públicas y concertadas.
- Ley de dependencia.
- Resistencia de las personas mayores a acudir a un centro de estas características.

**GRÁFICO 8**



Fuente: Elaboración propia

Tras analizar los factores estratégicos de la empresa, y teniendo una imagen real de la misma, será un buen momento para realizar el **Análisis CAMA** (Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas, Aprovechar las oportunidades).

#### **CORREGIR/DEBILIDADES**

-Imposibilidad de tener una zona ajardinada. Tatar de compensar la falta de una zona verde o zona ajardinada, con la creación de una terraza exterior en el tejado de la residencia, donde los residentes puedan acceder mediante ascensor sin necesidad de salir de la residencia, y poder tomar el aire y el sol.

-Elevada inversión en publicidad. Realizar un estudio completo de los medios de comunicación de mayor calado en Calatayud y su comarca, así como su coste para tratar de optimizar el presupuesto en este apartado.

-Elevados costes durante los primeros meses. Intentar repartir los costes de la inversión equitativamente entre los primeros 12 meses, tratando de pactar con los proveedores un calendario de pagos apropiado a la inversión y sin provocar un desfase de tesorería.

#### **AFRONTAR/AMENAZAS**

-Encarecimiento de la vida, aumento de paro, imposibilidad de costear la plaza. Implantar unos precios para los servicios de la residencia acordes a la renta que perciben las familias en la

actualidad, así como dar diversas facilidades de pago.

-Incremento servicios de teleasistencia. Mediante una campaña de publicidad agresiva, tratar de convencer a las personas mayores de que siempre es mejor una asistencia personalizada y continua las 24 horas del día que no el servicio de teleasistencia ya que tiene algunos inconvenientes.

-Gran número de plazas públicas. Las plazas públicas siempre tienen un acceso más difícil, e incluso existen listas de espera. Facilitar el acceso inmediato en la medida de lo posible a todas las personas que lo soliciten.

-Personas mayores que se resisten a acudir a estos centros. Realizar jornadas de puertas abiertas a la residencia para que las personas mayores puedan ver por si mismas todas las instalaciones y comprobar la calidad de los servicios.

#### **MANTENER/FORTEZAS**

-Situada en el centro de la ciudad. Potenciar el hecho de que la residencia se encuentra en el centro de la ciudad, y que el anciano va a poder continuar con la vida que llevaba antes, y en una ciudad que conoce de toda la vida.

-La empresa tiene en propiedad el edificio donde se ubicará la residencia. Aprovechar el hándicap que supone el no tener que pagar rentas ni hipotecas, para poder destinar esta parte del presupuesto a otras mejoras.

-Posibilidad de ajustar rápidamente los recursos humanos a las necesidades de cada momento. Optimizar al máximo los recursos humanos disponibles para no tener que asumir costes de personal innecesarios en función siempre, de las necesidades del servicio.

#### **APROVECHAR/OPORTUNIDADES**

-Sector en fase de expansión. Debe aprovecharse en todo momento el momento de auge que atraviesa el sector, ya que la edad de la población está aumentando y con ella aumentan los clientes potenciales de la residencia.

-Profesionalización del sector. Residencias pequeñas no pueden afrontar costes. Hay que tratar de aprovechar las nuevas normativas que se exigen a los centros de este tipo, para adaptar todos los servicios a estos nuevos requerimientos antes que la competencia.

-Servicios y estructura adaptados a las necesidades. Se debe adaptar totalmente los servicios a

las necesidades de los clientes y personalizarlos a cada consumidor en función de las necesidades.

-Imposibilidad creciente de recibir ayuda familiar. Hay que utilizar la imposibilidad de los hijos durante la semana para atender a los padres y abuelos, como motivo detonante para que ingresen a sus seres más queridos en la residencia, para que puedan recibir la atención que se merecen.

## 6. PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente paso a seguir, tras haber realizado el análisis interno, donde se han analizado las Fortalezas y Debilidades de la empresa, y el análisis externo, donde se ha analizado las Amenazas y Oportunidades, se deberá de realizar un análisis estratégico. Mediante éste, la empresa definirá a qué se dedica (Misión), a dónde quiere llegar en un futuro (Visión) y la manera de actuar (Valores). La empresa deberá además decidir la estrategia competitiva que va a seguir para alcanzar los objetivos que la misma plantee.

“Una estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados en el largo plazo”<sup>14</sup>. Se trata de definir las estrategias a nivel de negocio o competitivo. Así pues, para elaborar un buen plan estratégico, hay que seguir unos pasos y tener claros dos conceptos muy importantes. Por un lado “ventaja” (situación de superioridad o condiciones favorables que una cosa tiene sobre otra) y por el otro, “ventaja competitiva” (cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir).

La rentabilidad económica de la empresa procede del margen de su actividad básica, diferencia entre el precio de venta y el coste de producir el producto o prestar el servicio. Si la empresa tiene una ventaja y este margen es mayor que sus competidores, podrá aumentarlo si reduce el coste de producirlo o aumenta el precio de venta. La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, da las tres estrategias competitivas genéricas:

-Liderazgo en costes: Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.

-Diferenciación de producto: Se ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes, por lo que están dispuestos a pagar más.

-Segmentación de mercado: La segmentación no es independiente, es una de las dos cuyo ámbito no es la industria, sino un segmento determinado de un grupo de compradores, un tipo de productos o un mercado geográfico.

Una vez, que se tienen claros todos los conceptos mencionados anteriormente, es el momento de definir la misión, visión y los valores de la empresa:

<sup>14</sup> “Porter 1982” y “Tema 6: Apuntes de dirección estratégica de Santiago Huarte Muniesa”

## 6.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

---

### MISIÓN:

Fomentar la residencia de ancianos entre las personas mayores de Calatayud y su comarca, así como concienciar a sus familiares de que la ventaja competitiva de nuestra residencia es, su ubicación privilegiada en el centro de la ciudad de Calatayud y el trato familiar y cercano, siendo la mejor elección para sus seres más queridos.

### VISIÓN

Llegar a convertirnos en la residencia de referencia, y de la que todo el mundo hable en Calatayud y en su comarca, aprovechando para ello todas las ventajas competitivas con las que contamos e innovando continuamente.

### VALORES

- Amabilidad y respeto hacia las personas mayores y nuestros empleados, de manera que vivir o trabajar en la residencia sea un honor para ellos y un orgullo para la dirección.
- Máxima sensibilidad y humanidad en el cuidado de nuestros mayores.
- Participación de todo el personal en un programa de mejora que ayude a mejorar el funcionamiento del centro.
- Acogida y escucha activa a los residentes, ya que ellos son nuestros clientes finales y la parte más importante de la empresa.

Tras definir la misión, visión y valores de la empresa, y con toda la información obtenida anteriormente con el análisis externo e interno, se llega a la conclusión que la estrategia que la empresa deberá de seguir, será una **estrategia de diferenciación**. Los motivos más importantes que llevarán a la empresa a seguir esta estrategia son los siguientes:

- Existir un número elevado de competidores en Calatayud y su comarca.
- Nuestros competidores llevan unos años implantados.
- Los servicios que prestan todos ellos son similares y a precios parecidos.
- La población conoce a las residencias y confía en ellas.

Así pues, nuestra residencia de nueva creación, deberá de explotar al máximo su ventaja competitiva respecto al resto que será la ubicación en el centro neurálgico de la ciudad, la prestación de servicios totalmente personalizados a las necesidades de cada cliente,

y la posibilidad de hacer sentir a cada uno de los clientes como si estuviesen en su propia casa.

**Tabla 8: Estrategia**

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	
ELEMENTOS CLAVE	RECURSOS Y REQUISITOS DE ORGANIZACIÓN
-Énfasis en marca y en publicidad. -Diseño. -Servicio. -Calidad	-Habilidades comerciales. -Ingeniería de productos. -Creatividad. -Capacidad de investigación. -Incentivos subjetivos.

Fuente: Grant, Robert M. (2004 4<sup>a</sup>Ed.) Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.

THOMSON\_Civitas. p.307

## 6.2. PREVISIÓN DE VENTAS

Se ha realizado una previsión de ventas, más o menos realista y que se prevé cumplir en los 5 años siguientes al inicio de la actividad.

**Tabla 9: Previsión de ventas**

AÑO	PREVISIÓN DE VENTAS APROXIMADA				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>RESIDENTES</b>	20/15	25/25	30/25	30/30	30/30
<b>Validos/asistidos</b>					
<b>INGRESOS</b>	642.000€	930.000€	1.014.000€	1.116.000€	1.116.000€

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, la misión de la empresa será fomentar la residencia de ancianos entre las personas mayores de Calatayud y su comarca, además de concienciar a sus familias de que es la mejor solución. La visión, convertirse en la residencia de referencia tanto en Calatayud como en su comarca. Todo ello a partir de unos valores o máximas, amabilidad y respeto, sensibilidad y humanidad, colaboración el personal con la dirección, acogida y escucha activa a los residentes. Todo esto, a partir del seguimiento de una estrategia de diferenciación.

## 7. PLAN DE MARKETING

---

El plan de marketing<sup>15</sup> es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Utilizando un símil cinematográfico, el plan de marketing es el guión de la película, pues permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir cada actor (personal del departamento de marketing) en cada momento.

Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

Según Philip Kotler<sup>16</sup> el marketing es: “proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

### 7.1. CLIENTE POTENCIAL

---

Tras haber realizado el estudio de mercado, mediante el análisis de la población y la realización de encuestas, tenemos totalmente claro cuál va a ser el público objetivo. Así pues, tras analizar todos los datos del estudio, y tras extraer los resultados de las encuestas, se llega a la conclusión de que la población objetivo son las personas mayores de 80 años, habitantes de Calatayud y su comarca. Principalmente en las poblaciones de Calatayud, Ateca, Ariza, Alhama de Aragón y Maluenda. Según el estudio de la población, la residencia tiene más o menos un total de 2.746 clientes potenciales.

Además tras extraer los datos de las encuestas, se puede elaborar un perfil de cliente aproximado y que se acercará bastante al cliente real. El cliente será: Hombre o mujer mayor de 80 años (en su mayoría hombres, ya que las mujeres son más reacias a ingresar en este tipo de centro), residente en Calatayud o en la Comarca, por lo cual su cultura y tradiciones serán de pueblo, una mayoría cree que se cuida muy bien a las personas mayores en las residencias y conocen los servicios que ofrecen. A su vez la mayor parte de los clientes ingresarán en la residencia debido a que sus hijos no pueden prestar a sus padres la atención que les desearían. Una minoría entrará a la residencia por intención propia. La capacidad económica será media-alta.

---

<sup>15</sup> “Área de Organización de Empresas Universidad de Extremadura, Guía para la elaboración de un plan de marketing”

<sup>16</sup> Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Principles of marketing*. Essex (Inglaterra): Prentice Hall

## 7.2. ELECCIÓN DEL NOMBRE Y LOGO

---

La elección del nombre y del logotipo de la empresa es muy importante, ya que mediante el nombre y el logo los clientes distinguirán nuestra residencia del resto. Un nombre debe de ser fácil de recordar y de reconocer.

En este caso, no ha sido algo muy difícil de elegir, ya que está previsto que la residencia se ubique en el mismo edificio en el que actualmente se encuentra el Hotel Fornos, con una larga trayectoria en la ciudad y ampliamente conocido por todo nuestro público objetivo. Por este motivo, hemos decidido que el nombre de la empresa sea “**Residencia de la tercera Edad Fornos**”, con ello se busca dar a las personas mayores una sensación de cercanía, ya que es un nombre que conocen desde hace muchos años y que se encuentra en el centro de una ciudad que conocen perfectamente.

Así pues, después de elegir el nombre de la nueva empresa, llega el momento de elegir el logotipo de la misma, y que mejor manera que aprovechar el logo actual del Hotel Fornos y mediante un pequeño cambio convertirlo en el logo de la residencia.



Fuente: Elaboración propia

El logotipo está formado por el escudo de la ciudad de Calatayud, bien conocido por todos los bilbilitanos y por la parte de texto en la que aparece el nombre de la residencia en recuerdo del Hotel Fornos.

### 7.3. OBJETIVOS

---

Para definir una estrategia de marketing a seguir, la empresa previamente deberá de definir unos objetivos que se puedan cumplir con la estrategia elegida. Dichos objetivos en todo momento deberán ser alcanzables, realizables y medibles.

-Ofrecer y dar a conocer nuestra residencia y los servicios que ofrece a todas aquellas personas que pueden llegar a ser usuarios de la misma. (Objetivo a corto plazo)

-Captar el máximo número de clientes posible en Calatayud y su comarca. (Objetivo a corto plazo)

-Posicionarnos como empresa líder de las residencias de ancianos en Calatayud. (Objetivo a medio plazo)

-Mejorar las instalaciones y adaptarlas a las personas mayores, para que no tengan ningún problema en su vida diaria (Objetivo a corto plazo)

-Llegar a ofrecer una oferta combinada, vivir en la residencia de ancianos una época del año y otra parte del año dar al anciano una atención personalizada en su propio domicilio (Objetivo a largo plazo de expansión y evolución de negocio)

### 7.4. ESTRATEGIA DE MARKETING

---

Para definir nuestra estrategia de marketing, utilizaremos el marketing mix. La herramienta del marketing mix<sup>17</sup>, es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

- Precio: En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado.
- Producto: Esta variable engloba tanto el producto en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí.
- Distribución: En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor.
- Promoción: La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público

---

<sup>17</sup> DIAZ DE SANTOS, 1991 "MARKETING MIX: CONCEPTOS, ESTRATEGIAS Y APLICACIONES"

## PRODUCTO (Servicios)

La empresa en un primer momento se va a dedicar a ofrecer un servicio integral y totalmente personalizado a las personas mayores durante las 24 horas del día, 365 días al año, hasta el momento en el que ellos o sus familiares tomen la decisión de sacar al residente de la residencia o bien hasta su defunción. Todo ello prestando una gran atención profesional, supervisión médica, esmerada limpieza, una alimentación saludable y variada, y lo más importante un especial cariño a nuestros mayores.

La residencia ofertará todos los servicios con el único objetivo de lograr el mayor nivel de calidad de vida de nuestros residentes. Entre todos estos servicios podemos destacar y mencionar los siguientes:

- Cuidado personal y protección del residente
- Atención médica personalizada
- Fisioterapia y actividades rehabilitadoras
- Terapia Ocupacional
- Trabajo Social: Servicios globales de atención social al residente y su familia
- Servicio religioso
- Transporte adaptado con vehículo propio
- Servicio de Peluquería y Podología
- Cocina con elaboración propia
- Lavandería
- Habitaciones dobles e individuales totalmente adaptadas

## PRECIO

La residencia, mantendrá una política de precios muy ajustada, haciendo perfectamente posible un equilibrio de precios ajustados y una atención de primer nivel, dentro de un gran marco residencial.

Según los datos recaudados por la investigación llevada a cabo, los precios varían en función del nivel de dependencia del anciano, ya sea asistido, semi-asistido o válido y en los centros privados las tarifas mensuales oscilan entre los 1.200 y los 2.100 euros y la media se encuentra en los 1.600 euros. Los servicios extras de peluquería y podólogo, los establecerán los profesionales según el servicio y la empresa obtendrá un porcentaje sobre lo que pague los clientes. Consideraremos para este estudio 1400€ al mes para usuarios válidos y 1700 € al mes

para usuarios asistidos.

**Tabla 10: Comparativa de precios**

Precios de la competencia	Precios (Válidos/Asistidos)
<b>San Francisco</b>	1600€-2000€
<b>Mateo Escribano</b>	1400€-1700€
<b>Psiquiátrico</b>	1300€-1500€
<b>San Íñigo</b>	1200€-1900€
<b>Hogar Bilbilitano</b>	1500€-2000€
<b>Pta. Zaragoza</b>	1000€-1700€
<b>Santa Rita</b>	1200€-1800€
<b>Reyes de Calatayud</b>	1400€-1800€
<b>Nstra. Sra. De la Peña</b>	1400€-2100€
<b>Ariza</b>	1200€-1600€
<b>Fundación Hospital Jesús</b>	1200€-2000€
<b>Valdeolivo</b>	800€-1000€
<b>Virgen de la Sierra</b>	800€-1500€
<b>MEDIA DE PRECIOS</b>	<b>1230,77€-1738,46€</b>
<b>Residencia FORNOS</b>	<b>1400€-1700€</b>
<b>Diferencia con la media (€)</b>	<b>169,23€ - 38,46€</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, y tras comparar nuestros precios con los de nuestros competidores más directos, llegamos a la conclusión de que el precio de nuestra residencia para los residentes válidos es 169,23€ mensuales más caro que la media, sin embargo para personas asistidas es 34,46€ mensuales más barato. Estas diferencias en el precio, se deben a que la estrategia de la residencia Fornos, es una estrategia de diferenciación y que ofrecemos más servicios que nuestros competidores, lo que supone un incremento del valor añadido y por lo tanto del precio.

Evidentemente, la estrategia de precios está sujeta también a la respuesta del público objetivo al alza y la baja siempre y cuando se esté por encima del precio mínimo que garantice la continuidad del centro. No se debe olvidar que la actividad asistencial no es una actividad benéfica sino que se trata de una actividad empresarial cada vez mas profesionalizada.

## **PROMOCIÓN**

Una de las principales tareas u objetivos que tiene una empresa de nueva creación, es darse a conocer en el mercado donde se va a ubicar, con la mayor brevedad posible. Esto se consigue mediante la publicidad y la promoción. La publicidad puede definirse como: “*La transmisión de información dirigida a un público objetivo a través de los medios de comunicación (prensa, revistas, radio, internet, televisión...) con el fin de propiciar la demanda*

*de un producto o servicio”<sup>18</sup>.*

A partir de las opiniones de diversos medios, el mejor sistema de promoción de la residencia es el “boca a boca”. La satisfacción del servicio a los residentes y a los familiares son el principal conducto de promoción del centro.

A pesar de esto, y dado que la residencia se ha abierto en un mercado donde la competencia es elevada, se prevé realizar una campaña publicitaria agresiva para dar a conocer la residencia y los servicios que esta ofrece. Dicha campaña se realizará en los siguientes medios:

- Medios genéricos:
  - Anuncios en prensa de gran tirada a nivel comarcal, provincial y local. Con anuncios en “La Comarca”, “Heraldo de Aragón” y “El periódico de Aragón”
  - Anuncios en radios y TV locales. “Ser Calatayud”, “Cope Calatayud”, “Onda Local” y “Televisión Comarcal del Jalón”
- Publicidad en páginas web relacionadas con el sector
- Reparto de publicidad, celebración de reuniones promocionales del centro en Asociaciones de Vecinos y realización de jornadas de puertas abiertas.
- Información en ayuntamientos cercanos.
- Creación y posicionamiento de nuestra página WEB

A continuación se desglosa en una tabla el presupuesto que se ha realizado para la publicidad y promoción de nuestra residencia:

**Tabla 11: Presupuesto publicidad**

MEDIO	CANTIDAD	PRECIO
<b>Prensa</b>		
-La Comarca	1 anuncio mensual	20€/mes
-Heraldo de Aragón	Módulo (47x25)todos los días	42€/mes
-Periódico de Aragón	Módulo (47x25)todos los días	43€/mes
<b>Publicidad en páginas WEB</b>	2 céntimos por click	2€/mes (aprox)
<b>Reparto Publicidad</b>	5000 flayers 1 céntimo/flayer	50€/año

<sup>18</sup> O’Guinn T., Armstrong G. *Publicidad*, International Thomson Editores, pág. 6

MEDIO	CANTIDAD	PRECIO
<b>Radio<sup>19</sup></b>		
-Ser Calatayud	3 anuncios/día	70€/mes
-Onda Local	6 anuncios/día	30€/mes
-Cope Calatayud	2 anuncios/día	50€/mes
<b>Creación WEB propia y posicionamiento.</b>		100€/mes

Esta campaña tan agresiva se realizará un mes antes de la apertura de la residencia y dos meses después de la misma, es decir durante un periodo de 3 meses el primer año. Esto supondrá el año de apertura de la residencia un gasto de **2021€**. El resto de años únicamente se tendrá el gasto del posicionamiento de la WEB y el anuncio en La Comarca, lo que supondrá un gasto de **1440€**.

---

<sup>19</sup> Los anuncios serían por cuña de 20 segundos en la franja horaria de 11:00 a 14:00 horas.

## 8. ESTUDIO TÉCNICO

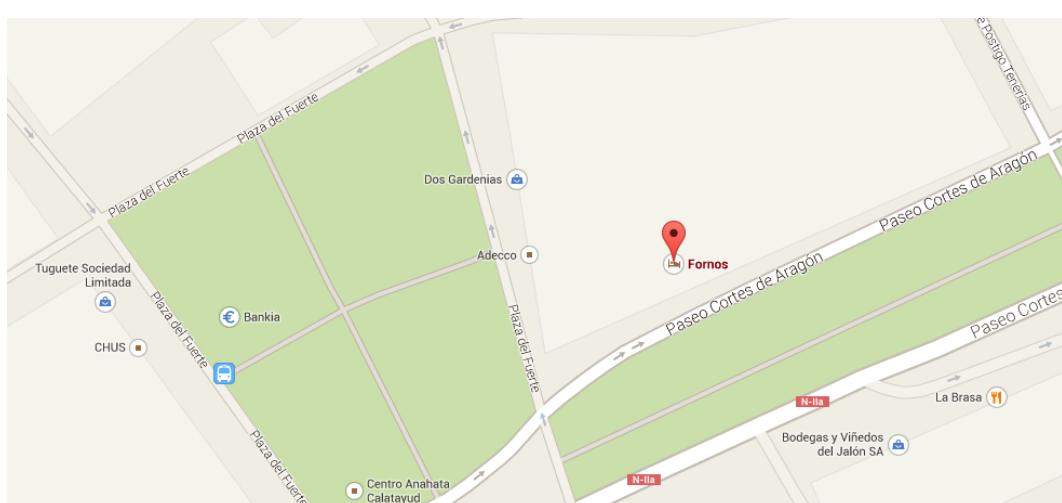
Tras analizar en apartados anteriores todo lo referente al sector y a la empresa, además del estudio de marketing y el plan estratégico a seguir por nuestra residencia. Se hace indispensable concretar algunas otras cuestiones de suma importancia para la empresa, como pueden ser:

- Inversión necesaria.
- Lugar donde se va a instalar.
- Presupuesto y fuentes de financiación.
- Proveedores que nos van a suministrar.
- Política que se va a utilizar para ofrecer todos los servicios.

### 8.1. Localización de la residencia

Cómo ya se ha mencionado en apartados anteriores, la residencia se va a localizar en las actuales instalaciones del Hotel Fornos en Calatayud. La familia que lo gestiona en la actualidad, y dado que la situación turística ha cambiado en Calatayud, ha desestimado continuar con la actividad del Hotel, y desea dar una vuelta de 360º a su negocio, convirtiendo las instalaciones en una nueva residencia y buscando así maximizar la rentabilidad del edificio que tienen en propiedad.

Así pues, la residencia se situará en pleno centro de la ciudad de Calatayud, más concretamente en el Paseo Cortes de Aragón Nº5. Contaremos con un edificio que cuenta con 6 plantas y un total de 60 habitaciones. El edificio cuenta con una superficie total de 2.453 m<sup>2</sup>. El valor catastral de los terrenos y las construcciones es de 950.000€ un 40% corresponde al terreno y el 60% a las construcciones.



La distribución de las plantas del edificio puede verse en el Anexo II.

### ***8.2. Servicios y desarrollo de las actividades***

---

El centro ofrecerá dos tipos de servicios: los servicios básicos y los servicios adicionales, todos ellos incluidos en el precio mensual.

#### **Servicios básicos:**

- Atención a la salud:

-Realización de las curas básicas que no sean tributarias de un centro de atención primaria de salud.

-Realización de una primera valoración al ingreso y de valoraciones periódicas, al menos una vez al mes, de cada usuario a fin de detectar problemas o carencias y establecer un plan de actuación adecuado.

-El control de la higiene donde se contemplan dos duchas semanales de cada usuario como mínimo, en caso de necesidad se efectuaran las duchas que sean necesarias, en cualquier supuesto que haga necesaria una higiene más estricta.

-Administración de medicación y control de su toma. La medicación la aporta cada usuario o su familia en las dosis necesarias para cada periodo mensual, los medicamentos se guarda en un armario en la enfermería bajo llave, especialmente aquellos que necesiten de una custodia especial debido a sus características.

-Cambio de absorbentes (pañales) para incontinencias, costeados por la residencia. Se controlan los cambios por horarios concretos o bien por demanda.

-Control de signos o síntomas. Durante las duchas se aprovecha para efectuar una inspección visual de la integridad de la piel de cada usuario a fin de detectar posibles ulceraciones por decúbito o vasculares, estados de deshidratación, lesiones de rascado, herpes e infecciones varias y en general de cualquier cambio observado. Así mismo se controlan los síntomas que pueda mostrar el usuario en cualquier momento del día como anorexia, tristeza, fiebre, diarreas, vómitos, tos etc. aconsejando a la familia la derivación del paciente al área básica de salud o al servicio sanitario conveniente.

-Consulta médica semanal. Cada semana un médico geriatra controla a todos los

usuarios del centro.

- Readaptación a las actividades de la vida diaria:

-Se pretende conseguir del usuario la máxima independencia para las actividades de la vida diaria (AVD). Desde la higiene diaria a la capacidad para la marcha pasando por comer solos, vestirse o acudir o demandar la necesidad del WC.

- Soporte familiar:

Se orientará a la familia sobre la actuación a seguir, especialmente para la readaptación a las AVD o la reeducación de esfínteres. También se orientará sobre las adaptaciones arquitectónicas del domicilio a las incapacidades del usuario y la eliminación de barreras arquitectónicas. De cara a estancias temporales fuera de la residencia.

- Manutención:

A cada usuario se le confeccionará una dieta acorde a sus situaciones específicas teniéndose en cuenta posibles enfermedades metabólicas como la diabetes, déficit en la dentadura o en el aparato digestivo, síntomas especiales como las diarreas o la constipación (estreñimiento) y los gustos de cada usuario.

- Dinamización socio-cultural:

Se promoverán las salidas colectivas a lugares de interés común y la realización de actividades al aire libre, especialmente en los meses del año en los que la climatología lo permita. También se promoverán celebraciones concretas del calendario como Navidad y cumpleaños o aniversarios.

Servicios adicionales:

- Fisioterapia:

El servicio es prestado por un fisioterapeuta empleado de la residencia y que a petición del médico del centro o de cabecera, familia o del propio usuario realizará el trabajo necesario en cada momento.

- Podólogo:

Una vez por semana acudirá al centro y se encargará del cuidado o cuidados

necesarios en cada momento por lo cada uno de los residentes. El podólogo mensualmente facturará a la residencia el importe de los servicios prestados.

- Peluquería:

Al igual que el podólogo acudirá al centro un día por semana y se encargará de la atención de la imagen personal mediante el corte y arreglo del cabello y/o barba. También facturará mensualmente sus servicios prestados.

- Transporte:

Este es un punto clave. Existen varias posibilidades, que la familia transporte al residente a su domicilio en su propio coche o que solicite este servicio a la residencia. En este segundo caso, la misma residencia se encargará del transporte siempre y cuando sea dentro de la misma ciudad o a una distancia máxima de 30km. En el resto de los casos el transporte correrá a cuenta de la familia, ya sea en el coche familiar o mediante la contratación de un taxi.

### **8.3. Proveedores**

---

Tras analizar diferentes presupuestos y contrastar la calidad precio de los productos, para proveer a la residencia Fornos, se han seleccionado algunas empresas que provienen de todas las partes de la geografía española. No obstante estos proveedores pueden verse alterados durante el desarrollo de la actividad. Las empresas seleccionadas son las siguientes:

**-Hereus Dr. V.L. Ferràndiz** Productos/Servicios: sistemas de protección de paredes, puertas, esquinas, baños, mobiliario ergonómico, dormitorios, camas y complementarios, etc. Teléfono: 902196823 Población: Vilanova i la Geltrú

**-Torval, S.A.** Productos/Servicios: apósticos, vendas, higiene hospitalaria, protección. Teléfono: 938270392 Población: Navarcles

**-SMOL Móobiliario para residencias.** Productos/Servicios: Diseño y fabricación de mobiliario adaptado (armarios, mesillas, mesas, sillas, butacas, cómodas,...). Servicio y asesoramiento de equipación integral para centros geriátricos. Teléfono: 945 26 20 88 Población: Vitoria Gastéiz

**-Adapta Auto** Productos/Servicios: coches, furgonetas y monovolúmenes adaptados. Teléfono: 968298725 Población: Murcia

Los proveedores anteriores dotarán a la residencia de las instalaciones técnicas y del

material necesario para poder desarrollar su actividad diaria. Para los alimentos, frutas, verduras, carne, pescado, bebidas y limpieza. La empresa comprará dependiendo del precio ofertado en cada momento, en diferentes establecimientos y negocios de Calatayud. Además estará externalizado el servicio de lavandería, mediante un contrato con la empresa **Elis Manomatic**, en su filial de la Almunia de Doña Godina Teléfono 976 812145.

#### **8.4. Plan de Inversiones:**

---

Como ya se ha comentado con anterioridad, la residencia estará ubicada en el centro de Calatayud, concretamente en el edificio donde actualmente se encuentra el Hotel Fornos, ya que la familia que lo gestiona quiere cambiar de dirección su actual negocio.

Esta ubicación es perfecta, ya que entre otras cosas, el edificio cumple con la normativa vigente para las residencias de ancianos en Aragón<sup>20</sup>. Las condiciones materiales que deben de cumplir los establecimientos según este decreto y que se cumplen la totalidad en este edificio, podemos consultarlas en el Anexo III.

Las características del Anexo III son sólo algunas de las que debe de disponer un edificio para albergar una residencia de ancianos, y que tras realizar un análisis in situ del edificio donde se va a instalar la residencia, se ha comprobado que se cumplen en el actual edificio del Hotel Fornos, con excepción de la colocación de barandillas de forma continua y de los suelos antideslizantes, para cumplir con esta normativa se realizarán las reformas necesarias.

Tras visitar las actuales instalaciones y realizar un inventario de todo el mobiliario, material, instalaciones, etc... Se ha realizado un presupuesto donde se desglosa todo lo que hay que comprar para acondicionar la residencia, así como las obras que hay que realizar. La tabla con el presupuesto detallado puede verse en el anexo. (Véase Anexo IV).

La inversión inicial que tendremos que realizar para adaptar las instalaciones a la normativa vigente, supondrá unos gastos de **47.190€**

Por otro lado deberemos de adquirir todo el mobiliario necesario para adaptar las habitaciones de los residentes, salas comunes, enfermería, sala de rehabilitación, higiene y elemento de transporte. Dicha inversión supondrá un gasto de **53.656,36€**. (Véase Anexo V)

---

<sup>20</sup> Boletín Oficial de Aragón Nº66 del 10 de Junio de 1992 Departamento de sanidad, bienestar social y trabajo. 783 Decreto 111/1992 del 26 de mayo, de la Diputación General de Aragón por el que se regulan las condiciones mínimas que han de reunir los servicios y establecimientos sociales especializados.

Para realizar el transporte de los residentes a sus hogares, consultas médicas y otros desplazamientos. Se comprará una furgoneta completamente adaptada, que a su vez servirá a la dirección de la residencia para transportar las compras de consumibles que se realicen a diario. Dicho elemento de transporte supondrá un gasto de **42.350€**. (Véase anexo VI)

La primera compra de stock inicial y consumibles, de productos de alimentación para la manutención de los ancianos y otros consumibles se ha estimado en 4.000,00 € más el IVA correspondiente (se ha estimado un IVA del 10% por ser productos que llevan un IVA reducido). Es decir un total de **4400€**. Este stock será también el stock mínimo de consumibles que deberá de tener la residencia.

El resto de mobiliario (mesas, sillas, papeleras, etc...), equipamiento de cocina, equipamiento de limpieza, equipos informáticos etc... Se aprovecharán los ya existentes para el hotel ya que se encuentran en perfecto estado.

**Tabla 15: Inversión inicial**

RESUMEN INVERSIÓN INICIAL NECESARIA			
ELEMENTO	V. COMPRA	% IVA	IVA
Elementos de transporte	35.000,00€	21%	7.350,00€
Ullaje y mobiliario	44.344,10€	10%	4.434,41€
Otro inmovilizado	4.000,00€	10%	4.400,00€
<b>Total inmovilizado material</b>	<b>83.344,1€</b>		<b>16.184,41€</b>
Reparaciones y conservación	39.000,00€		8.190,00€
Tesorería (capital circulante)	50.000,00€		
Gastos de constitución	1.000,00€	21%	210,00€
<b>TOTAL</b>	<b>173.344,10€</b>		<b>24.584,41€</b>

Fuente: Elaboración propia

Además de esta inversión inicial, la empresa deberá de llevar a cabo otra serie de gastos y que se detallan a continuación.

### **8.5. Compras**

---

-Gastos de alimentación y gastos en productos sanitarios:

La cuantía de los gastos de alimentación y otros gastos es una estimación, tomando como referencia los datos de otros centros residenciales. En este caso se ha considerado un total de **7€ por persona y día** en este concepto. Esta compra se realizará con periodicidad semanal.

-Material de limpieza:

Teniendo en cuenta las dimensiones del centro, se ha estimado un gasto en productos de **limpieza de 1000€ mensuales.**

-Material de oficina:

En este apartado se incluyen conjuntamente todos los gastos relativos al material de oficina utilizado por el personal del centro en tareas administrativas. Este gasto será de unos 200€ mensuales.

### Servicios exteriores

-Suministros:

Aquí se recogen los gastos referentes a electricidad, agua, gas, teléfono e internet.

-Teléfono e Internet:	100€/mes
-Gas:	1200€/mes
-Luz:	2000€/mes
-Agua y recogida de basuras:	400€/mes
<b>TOTAL</b>	<b>3700€/mes</b>

-Servicios de profesionales independientes:

Para facilitar la gestión a la dirección de la residencia, se ha subcontratado los servicios de una gestoría asesoría, que se encargará de todo lo relativo a impuestos y nóminas, que supondrá un **gasto mensual de 300€.**

-Seguros:

Para cumplir con la normativa, se contratará un seguro Multirriesgo Empresas, con seguro de Responsabilidad Civil y accidentes **1850€ anuales.**

-Sueldos y salarios: La política retributiva se encuentra totalmente detallada en el plan de Recursos Humanos.

-Publicidad: Los gastos relativos a publicidad se encuentran detallados en el plan de marketing.

A continuación se muestra una tabla con el resumen de los principales gastos de actividad.

**Tabla 16: Principales gastos**

GASTOS	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>COMPRAS</b>	<b>103.825€</b>	<b>142.150€</b>	<b>154.925€</b>	<b>167.700€</b>	<b>167.700€</b>
Gastos alimentación	89.425€	127.750€	140.525€	153.300€	153.300€
Material de limpieza	12.000€	12.000€	12.000€	12.000€	12.000€
Material de oficina	2.400€	2.400€	2.400€	2.400€	2.400€
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>51.871€</b>	<b>51.290€</b>	<b>51.290€</b>	<b>51.290€</b>	<b>51.290€</b>
Suministros	44.400€	44.400€	44.400€	44.400€	44.400€
Servicios de profesionales ind.	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€
Seguros	1.850€	1.850€	1.850€	1.850€	1.850€
Publicidad	2.021€	1.440€	1.440€	1.440€	1.440€
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>155.696€</b>	<b>193.440€</b>	<b>206.215€</b>	<b>218.990€</b>	<b>218.990€</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9. ENTORNO LEGAL

---

En este apartado se va a estudiar todos los aspectos legales que debe de cumplir y tener en cuenta cualquier empresa.

Tras preguntar en otras residencias y asesores, y estudiar las diversas formas jurídicas que existen para una sociedad (sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad civil, etc...), hemos podido comprobar que las más utilizadas en nuestro país para este tipo de negocio, son las Sociedades Limitadas y las Sociedades Anónimas.

A continuación se van a analizar los dos tipos de sociedades, y posteriormente se decidirá cuál de ellas es la que mejor se adapta a este negocio.

A la hora de decantarnos por un tipo de sociedad u otro, se deben de plantear varias cuestiones básicas:

-¿Qué actividad va a desarrollar la empresa?

-¿Cuántos socios van a formar parte de la sociedad?

-¿Cuál va a ser el capital inicial de la misma?

Después de plantearnos estas preguntas, se han estudiado al detalle los dos tipos de sociedades y sus características se muestran a continuación:

**Sociedad Anónima<sup>21</sup>:** Es una persona jurídica conformada por accionistas que reúnen un capital común. Cada socio accionista responde hasta el monto de dinero que aportó, lo que implica que la responsabilidad es limitada.

Las sociedades anónimas son administradas por un directorio que debe tener como mínimo tres miembros, que a su vez deben elegir un gerente y un presidente.

Se caracterizan además porque las decisiones se toman por mayoría, es decir a través de la votación de todos los socios que la conforman. El capital mínimo inicial debe de ser de 60.102€

Existen dos tipos de sociedades anónimas:

- Abiertas: corresponden a aquéllas donde se hace oferta pública de sus acciones y transan en la Bolsa. Deben inscribirse en el Registro Nacional de Valores y están sometidas a la fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros.

---

<sup>21</sup> [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl) tipos de sociedades

Deben tener 500 o más accionistas (el número de socios es ilimitado), lo cuales tienen una responsabilidad limitada al monto de sus acciones.

- Cerradas: En este caso la responsabilidad de los socios también es limitada, pero no están reguladas por la Superintendencia de Valores y Seguros.

**Sociedad Limitada<sup>22</sup>:** Es una sociedad que se caracteriza porque los socios responden limitadamente por el monto de capital que aportan. Puede tener entre 1 y 50 socios, y en el caso de superar este máximo, pasa a convertirse en una sociedad colectiva con responsabilidad ilimitada. El capital mínimo es de 3.006€

Teóricamente y a diferencia de la sociedad anónima, este tipo de sociedad es administrada por todos los socios de común acuerdo, lo que implica que todas las decisiones deben ser tomadas por unanimidad.

Sin embargo, lo normal es que los socios designen a una persona para que administre la sociedad, que puede ser uno de los socios o un tercero, que será quien tome las decisiones.

En el Anexo VI se muestra un cuadro resumen con las principales características de estos dos tipos de sociedades, así como sus ventajas e inconvenientes. (Véase Anexo VII)

Tras analizar los dos tipos de sociedades, creemos que la Sociedad Limitada es la que más nos conviene, ya que los trámites de constitución y los gastos son menores que los de la SA, el capital social inicial necesario es más bajo y que nuestra empresa va a ser familiar. Para la creación, trámites de constitución y registro de la sociedad, se contratará a la gestoría/asesoría que posteriormente llevará el pago de impuestos y las nóminas de la residencia. Así pues, los gastos de constitución quedan detallados y recogidos en el siguiente cuadro:

GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD LIMITADA			
Concepto	Importe	IVA	Total
<b>Notario</b>	150,00€	21%	181,5€
<b>Registro</b>	150,00€	21%	181,5€
<b>Asesoría</b>	700,00€	21%	847,00€
<b>TOTAL</b>	<b>1000,00€</b>	<b>21%</b>	<b>1210,00€</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>22</sup> [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl) tipos de sociedades

Los datos de la nueva Sociedad Limitada serán los siguientes:

- Denominación Social: RESIDENCIA FORNOS SL
- Nombre Comercial: RESIDENCIA FORNOS
- Fecha de constitución e inicio de actividad: 1 de Enero de 2015
- Número de socios: 5
- Capital social aportado: 50000€ dividido en 5 participaciones de 10000€

La nueva empresa será creada por los 5 hermanos que actualmente tienen como negocio el Hotel Fornos, aportando cada uno de ellos aportará un capital de 10.000€ y la forma jurídica elegida para la empresa es una Sociedad Limitada. El convenio a aplicar será el Convenio Colectivo Nacional de Residencias Privadas de la Tercera Edad.

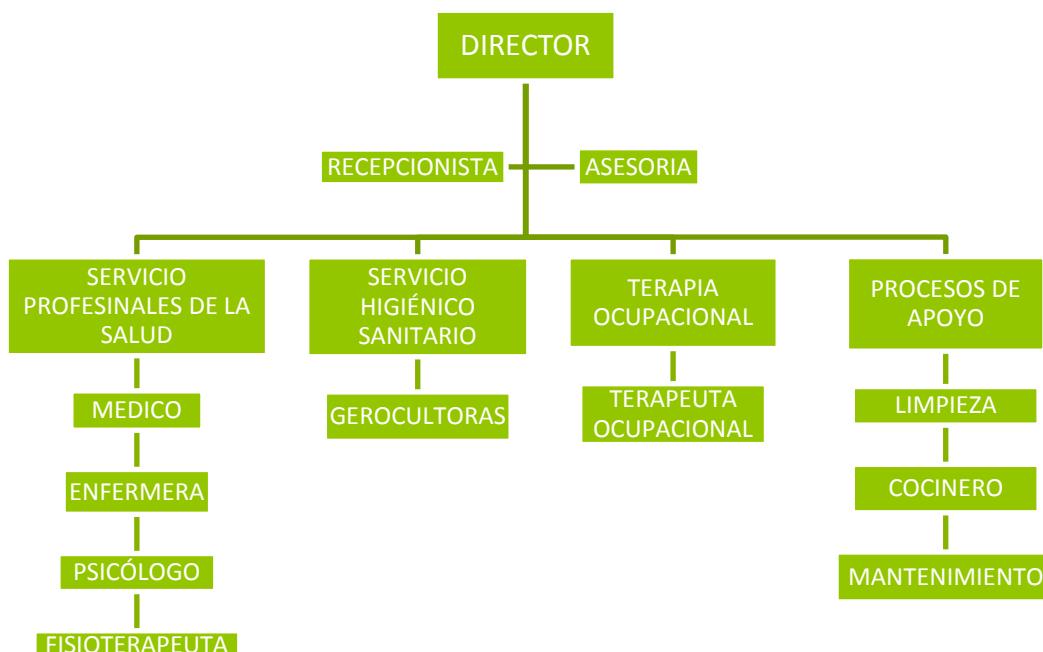
## 10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

A lo largo de este epígrafe se estudiará todo lo relacionado con los Recursos Humanos de la empresa, organigrama, política de reclutamiento, puestos de trabajo, contratación, remuneración y formación.

De los 5 socios que forman la sociedad, sólo uno de ellos trabajará en la misma y ejercerá el puesto de dirección, mientras que el resto de socios serán socios capitalistas. El resto de empleados necesarios para la actividad se irá actualizando en función de la ocupación de la misma y cumpliendo siempre con la normativa<sup>23</sup> y los mínimos de personal que marca la misma. Dicha normativa dice lo siguiente en lo relativo a los Recursos Humanos: “*El índice total de personal del centro/total de camas en funcionamiento no será inferior a 0,30. El personal destinado al cuidado de personas afectadas por minusvalías estará capacitado para el ejercicio de esta función. Se garantizarán tanto el cuidado de salud como la vigilancia médica de los procesos patológicos existentes por personal capacitado para esta función.*”

### 10.1. ORGANIGRAMA

El organigrama de la empresa será el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

<sup>23</sup> Boletín Oficial de Aragón Nº66 del 10 de Junio de 1992 Departamento de sanidad, bienestar social y trabajo. 783 Decreto 111/1992 del 26 de mayo, de la Diputación General de Aragón por el que se regulan las condiciones mínimas que han de reunir los servicios y establecimientos sociales especializados.

La definición de los diferentes puestos así como de las funciones que deberán de desempeñar las personas que ocupen los mismos, puede verse en el Anexo. (Véase Anexo VIII)

### **10.2. PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN:**

---

Seleccionar el personal correcto en cada momento es una de las tareas más difíciles que deberá afrontar el director de la residencia. Hoy en día, con los niveles de paro existentes, la demanda de empleo es muy elevada. Así pues, cada vez que se abre un proceso de selección los currículums aparecen por todas partes y los candidatos tienen perfiles muy diferentes.

El objetivo final de cualquier proceso de selección no es más que dotar a la empresa del personal necesario en cada momento.

En este momento de la apertura de la residencia, se ha hecho un cálculo del personal necesario en función a las previsiones que se tienen. Una parte de este personal, es necesario si o si, sin importar el número de residentes que vaya a tener la residencia, ya que en todo momento se deberá de cumplir con la normativa. Así pues se abrirá un proceso de selección que contará con las siguientes partes:

1º El director de la residencia ofertará públicamente el número de plazas necesarias en cada puesto y abrirá un plazo para la inscripción de candidatos y entrega de currículums.

2º Se descartarán las candidaturas que no cumplan con los requisitos para cada puesto ofertado y se seleccionará a los candidatos más válidos.

3º Las personas seleccionadas se someterán a unas pruebas de capacitación para el trabajo a desarrollar. Dichas pruebas serán adecuadas al perfil del puesto de trabajo.

4º El director de la residencia realizará entrevistas individuales a los candidatos que hayan superado las pruebas y seleccionará a los más preparados para el puesto.

5º Se comunicará a los candidatos seleccionados su admisión en el puesto y se formalizarán los contratos en una nueva entrevista.

Las futuras necesidades de personal que pudieran surgir, se cubrirían con otras fuentes de reclutamiento como pueden ser INAEM, Infojobs, Linkedin y ETTs.

Las necesidades de personal que se prevén para los próximos años en función de la previsión de ventas, y en cumplimiento de la normativa “*El índice total de personal del centro/total de camas en funcionamiento no será inferior a 0,30*” son las siguientes:

**Tabla 19: Necesidades de personal por puesto**

PUESTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>Director</b>	1	1	1	1	1
<b>Recepcionistas</b>	2	2	2	2	2
<b>Médicos</b>	1	1	1	1	1
<b>Enfermeras</b>	1	1	1	1	1
<b>Fisioterapeutas</b>	1	1	1	1	1
<b>Gerocultoras</b>	9	15	17	20	20
<b>Terapeutas</b>	1	1	1	1	1
<b>Cocineros</b>	1	2	2	2	2
<b>Limpieza</b>	3	4	5	5	5
<b>Mantenimiento</b>	1	1	1	1	1
<b>Total Personal</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
<b>Total Camas</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
<b>Índice</b>	<b>0,6</b>	<b>0,58</b>	<b>0,58</b>	<b>0,58</b>	<b>0,58</b>

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la tabla anterior, el índice de personal/camas en funcionamiento para nuestra residencia, va a ser más o menos el doble del exigido por la normativa durante los 5 años. Esto está debido a la estrategia de diferenciación que se va a llevar a cabo, ya que queremos que nuestros residentes se sientan como en casa y bien atendidos en todo momento.

Todos los puestos tendrán una jornada laboral de 8 horas diarias y 40 horas semanales, distribuidas en turnos de mañana o de tarde, menos en el caso del director, médico, enfermera, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional y cocinero que tendrán jornada partida.

### **10.3. POLÍTICA DE FORMACIÓN**

---

La formación es muy importante en todos puestos de trabajo, ya que con pequeñas pautas y con la adquisición de nuevos conocimientos, se puede mejorar de manera considerable la manera de actuar y de comportarse en el puesto de trabajo. Consiguiendo con

dicha formación mejorar la efectividad, la eficiencia y las relaciones con los residentes y compañeros, en definitiva ayudando a crear un ambiente de trabajo inmejorable.

Para dar a los empleados dicha formación, se realizarán semestralmente unas jornadas formativas cuya duración será de dos días. Dichos días serán retribuidos a los empleados. Se dividirá a la plantilla en dos turnos de mañana y de tarde y en ambos se desarrollará el mismo temario.

Algunas de las acciones formativas que se llevarán a cabo serán las siguientes:

- Bioética
- Trabajo en equipo y estrategias de mejora
- Glosario de términos médico-sanitarios habituales en residencias de mayores.
- Abordaje verbal para el manejo de trastornos conductuales.
- Formación en demencias, deterioros cognitivos y pérdidas sensoriales.
- Autoprotección contra agresiones.
- Acogida e inserción del nuevo personal.

Esta será en principio la formación que recibirán los empleados de la residencia, siendo incrementada o modificada en función de la percepción y de las necesidades de formación que aprecie el director del centro.

#### **10.4. POLÍTICA DE REMUNERACIÓN**

---

Los salarios del personal se establecen en base al salario base marcado por “Convenio Colectivo Laboral de Residencias Privadas de Personas Mayores y Ayuda a Domicilio”<sup>24</sup> más un aumento porcentual del 30% para hacer estos salarios competitivos con los que actualmente se encuentran en el sector. Incentivando de esta manera a los empleados que trabajan en el centro, ya que perciben un sueldo mayor al marcado por el convenio. (Véase Anexos I y II)

La empresa pagará a sus trabajadores los días 27 de cada mes. De esta forma la distribución de salarios en función del puesto queda de la siguiente manera.

---

<sup>24</sup> BOE nº119 6592 Resolución de 25 de abril de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.

**Tabla 20: Retribuciones**

**CUADRO DE RETRIBUCIONES POR PUESTO DE TRABAJO**

PUESTO	SUELDO MENSUAL SEGÚN CONVENIO	INCREMENTO SALARIAL DEL 30%	SUELDO MENSUAL BRUTO	SUELDO ANUAL BRUTO 14 PAGAS
Director	1739,04€	521,71€	2260,75€	31650,53€
Recepcionistas	946,97€	284,09€	1231,06€	17214,85€
Médicos	1481,4€	444,42€	1925,82€	26961,48€
Enfermeras	1296,91€	389,07€	1685,98€	23603,62€
Fisioterapeutas	1203,64€	361,09€	1564,73€	21906,25€
Gerocultoras	959,27€	287,78€	1247,05€	17458,71€
Terapeutas	1203,64€	361,09€	1564,73€	21906,25€
Cocineros	959,27€	287,78€	1247,05€	17458,71€
Limpieza	869,52€	260,85€	1130,37€	15825,26€
Mantenimiento	942,45€	282,73€	1225,18€	17152,59€

Fuente: Elaboración propia

Así pues, después de calcular el gasto en sueldos y salarios en función de la previsión de ventas y de empleados necesarios, el gasto en este concepto será el siguiente:

**Tabla 21: Sueldos y salarios**

<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>					
PUESTO	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Director	31.650,53 €	31.650,53 €	31.650,53 €	31.650,53 €	31.650,53 €
Recepcionistas	34.469,71 €	34.469,71 €	34.469,71 €	34.469,71 €	34.469,71 €
Médicos	26.961,48 €	26.961,48 €	26.961,48 €	26.961,48 €	26.961,48 €
Enfermeras	23.603,76 €	23.603,76 €	23.603,76 €	23.603,76 €	23.603,76 €
Fisioterapeutas	21.906,25 €	21.906,25 €	21.906,25 €	21.906,25 €	21.906,25 €
Gerocultoras	157.128,43 €	261.880,71 €	296.798,14 €	349.174,28 €	349.174,28 €
Terapeutas	21.906,25 €	21.906,25 €	21.906,25 €	21.906,25 €	21.906,25 €
Cocineros	17.458,71 €	34.917,43 €	34.917,43 €	34.917,43 €	34.917,43 €
Limpieza	47.475,79 €	63.301,06 €	79.126,32 €	79.126,32 €	79.126,32 €
Mantenimiento	17.152,59 €	17.152,59 €	17.152,59 €	17.152,59 €	17.152,59 €
<b>TOTAL</b>	<b>399.713,50 €</b>	<b>537.749,76 €</b>	<b>588.492,45 €</b>	<b>640.868,59 €</b>	<b>640.868,59 €</b>
<b>Org. SS acreedores (30% aprox.)</b>	<b>119914,05€</b>	<b>161.324,93 €</b>	<b>176.547,74 €</b>	<b>192.260,58 €</b>	<b>192.260,58 €</b>

Fuente: Elaboración propia

El resto de empleados independientes de la empresa (podólogo, peluquero, etc...) facturarán a la empresa en función de las horas trabajadas, y emitirán una factura mensual.

## 11. PLAN FINANCIERO

Una de las partes más importantes de un plan de negocio, es el estudio económico-financiero, que debe de contemplar toda la información recogida en los análisis anteriores e indicar el gasto o ingreso que supone, para de esta manera tratar de cuantificar los resultados que se van a obtener. Para ello se realizará una previsión de ventas, un plan de financiación, plan de inversiones, Cuenta de Resultados y Balance. Una vez que tengamos todo esto preparado, se realizará un análisis de rentabilidad utilizando para ello las herramientas de Payback, VAN, TIR y Sensibilidad.

En definitiva, este es el apartado que nos ayudará a decidir si el plan de negocio que se quiere realizar es viable o no, si nos proporcionará beneficios o por el contrario pérdidas.

Para comenzar este apartado, se va a detallar la previsión de ingresos y gastos.

**Tabla 22: Previsión de ventas aproximada**

PREVISIÓN DE VENTAS APROXIMADA IVA INCLUIDO					
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>					
Residentes(Validos/asistidos)	20/15	25/25	30/25	30/30	30/30
Precio (Válidos/asistidos)	1400€/1700€	1400€/1700€	1400€/1700€	1400€/1700€	1400€/1700€
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>642.000€</b>	<b>930.000€</b>	<b>1.014.000€</b>	<b>1.116.000€</b>	<b>1.116.000€</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>COMPRAS</b>	<b>103.825€</b>	<b>142.150€</b>	<b>154.925€</b>	<b>167.700€</b>	<b>167.700€</b>
Gastos alimentación	89.425€	127.750€	140.525€	153.300€	153.300€
Material de limpieza	12.000€	12.000€	12.000€	12.000€	12.000€
Material de oficina	2.400€	2.400€	2.400€	2.400€	2.400€
<b>SERVICIOS EXTERIORES</b>	<b>51.871€</b>	<b>51.290€</b>	<b>51.290€</b>	<b>51.290€</b>	<b>51.290€</b>
Suministros	44.400€	44.400€	44.400€	44.400€	44.400€
Servicios de profesionales ind.	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€
Seguros	1.850€	1.850€	1.850€	1.850€	1.850€
Publicidad	2.021€	1.440€	1.440€	1.440€	1.440€
<b>SUELDO Y SALARIOS</b>	<b>279.799,45€</b>	<b>376.424,83€</b>	<b>411.944,72€</b>	<b>448.608,01€</b>	<b>448.608,01€</b>
<b>Org. SS. Acreedores</b>	<b>119.914,05€</b>	<b>161.324,93€</b>	<b>176.547,74€</b>	<b>192.260,58€</b>	<b>192.260,58€</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>555.409,50€</b>	<b>731.189,76€</b>	<b>794.707,46€</b>	<b>859.858,59€</b>	<b>859.858,59€</b>
<b>MARGEN</b>	<b>86.590,50€</b>	<b>198.810,24€</b>	<b>219.292,54€</b>	<b>256.141,41€</b>	<b>256.141,41€</b>

Fuente: Elaboración propia

En la previsión anterior, podemos ver la evolución de la ocupación de la residencia prevista anteriormente en el Plan Estratégico así como los gastos derivados de la actividad. Se puede apreciar que todos los gastos se mantienen constantes a excepción de los gastos de alimentación y los gastos de personal que se van incrementando en función de la ocupación. Los gastos de alimentación como es lógico para alimentar a los nuevos residentes, y los gastos de personal debido a que con el aumento de residentes, se debe de aumentar el número de empleados para mantener el índice de persona/camas en funcionamiento en torno al 0,60.

Cabe puntualizar que el IVA<sup>25</sup> de nuestras ventas es del 10% ya que nuestra residencia de ancianos es privada y tiene este tipo de gravamen. Las residencias públicas sin embargo están exentas de este impuesto y las concertadas tributan al 4%. Tampoco se encuentra exenta de IVA la inversión inicial por lo que solicitaremos la devolución del mismo en el segundo ejercicio.

### **11.1. PLAN DE INVERSIONES**

---

Como ya hemos visto en apartados anteriores, para poner en marcha este plan de negocio es necesario realizar una inversión inicial de 146.718,51€. Tras esta inversión inicial durante los primeros 5 años de actividad ya no habría que realizar nuevas inversiones, salvo que surgiera algún imprevisto.

### **11.2. PLAN DE FINANCIACIÓN**

---

Para poder hacer frente a la inversión inicial, y dado que con los fondos propios (Capital Social) de 50000€ no llega para cubrir el importe de la inversión inicial, será necesaria financiación ajena para poder realizar esta inversión inicial, además de dotar a la empresa con algo de tesorería para poder comenzar la actividad.

Es por ello que solicitaremos a Bantierra un préstamo ICO Empresas y Emprendedores 2014, por un importe de 160.000€ para poder hacer frente con ello al pago de las nóminas del primer mes así como los aprovisionamientos y otros gastos. En un primer momento se va a fijar el saldo mínimo de tesorería en 50000€ es decir, inicialmente se va a intentar dejar intacta la aportación de los socios.

El resumen de datos del préstamo es el siguiente:

-Capital concedido: 160000€

-Plazo total: 5 años

---

<sup>25</sup> AEAT Agencia Tributaria

-Carencia: Sin Carencia

-Comisión de apertura: Sin comisión de apertura

-Interés ICO anual: 4,5%

-Número de cuotas: 5 cuotas

-Importe a pagar anualmente por el préstamo: 36446,66€ pagadero el 1 de Junio

-Cuadro de amortización (Véase Anexo IV)

### **11.3. ANALISIS DEL FLUJO DE FONDOS**

---

El comportamiento del flujo de fondos<sup>26</sup> de una empresa es uno de los puntos centrales del análisis financiero.

En el análisis financiero fondos equivale a dinero; flujo de fondos es entonces, flujo de dinero o flujo de caja (en inglés, cash flow). Con dinero se pagan las deudas en el momento de su vencimiento, las remuneraciones al personal, los intereses a los acreedores, los impuestos al Estado, los dividendos a los propietarios, etc...

La generación de dinero se origina en la diferencia entre el precio al que la empresa vende los bienes que compra “**flujos generados**” y el precio que debe pagar por esas compras “**flujos absorbidos**”. Este es el ciclo de caja: se utiliza dinero para comprar (y pagar) bienes, que se venderán, recibiendo en definitiva dinero, que se utilizará para pagar otros bienes, y así sucesivamente.

El análisis financiero busca establecer el impacto que tienen las actividades de la empresa en el flujo de fondos. Con esto se evalúan las características del flujo de fondos, el origen y evolución de los excedentes, y la posibilidad de que la empresa enfrente dificultades financieras.

---

<sup>26</sup> Ángel Pérez – Carballo y Felipe Monge Zamorano, *La Decisión de Invertir, Manuales del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial*, Madrid, 1989, segunda edición, p. 13

A continuación se puede ver unos cuadros resumen de los fondos generados y absorbidos por la empresa:

**Tabla 24: Fondos Absorbidos**

FONDOS ABSORBIDOS						
Concepto	MOMENTO ACTUAL	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Reparación y conservación	-39.000				29.250,00	
Utilaje y mobiliario	-44.344,10				0,00	
Stock inicial y consumibles	-4.000,00				4.000,00	
Elementos de transporte	-35.000,00				0,00	
<b>TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>-122.344,10</b>				<b>33.250,00</b>	
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>					
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-122.344,10</b>				<b>33.250,00</b>	
Tesorería	-50.000,00				50.000,00	
<b>CAPITAL CIRCULANTE</b>	<b>-50.000,00</b>				<b>50.000,00</b>	
Gastos de Constitución	-1.000,00					
IVA DE INVERSIONES	-25.902,26	<b>25.902,26</b>				
SUBVENCIONES DE CAPITAL						
PRESTAMOS Y FINANCIACIÓN AJENA	160.000,00	-29.246,66	-30.562,76	-31.938,09	-33.375,30	-34.877,19
<b>FONDOS ABSORBIDOS</b>	<b>-39.246,36</b>	<b>-3.344,40</b>	<b>-30.562,76</b>	<b>-31.938,09</b>	<b>-33.375,30</b>	<b>48.372,81</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25: Fondos Generados**

FONDOS GENERADOS						
Concepto	MOMENTO ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas de Productos	583.636,36	845.454,55	921.818,18	1.014.545,45	1.014.545,45	
VENTAS NETAS	583.636,36	845.454,55	921.818,18	1.014.545,45	1.014.545,45	
Gastos de alimentación	-73.904,96	-105.578,51	-116.136,36	-126.694,21	-126.694,21	
Material de limpieza	-9.917,36	-9.917,36	-9.917,36	-9.917,36	-9.917,36	
Material de oficina	-1.983,47	-1.983,47	-1.983,47	-1.983,47	-1.983,47	
Suministros (luz, teléfono, agua, ...)	-36.694,21	-36.694,21	-36.694,21	-36.694,21	-36.694,21	
Servicios Profesionales	-2.975,21	-2.975,21	-2.975,21	-2.975,21	-2.975,21	
Publicidad	-1.670,25	-1.190,08	-1.190,08	-1.190,08	-1.190,08	
Primas de Seguro	-1.528,93	-1.528,93	-1.528,93	-1.528,93	-1.528,93	
Gastos de Personal	-399.713,50	-537.749,76	-588.492,45	-640.868,59	-640.868,59	
<b>TOTAL AMORTIZACION ANUAL</b>	<b>-17.818,82</b>	<b>-17.818,82</b>	<b>-17.818,82</b>	<b>-17.818,82</b>	<b>-17.818,82</b>	
<b>GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>-546.206,70</b>	<b>-715.436,35</b>	<b>-776.736,89</b>	<b>-839.670,88</b>	<b>-839.670,88</b>	
<b>RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN</b>	<b>37.429,66</b>	<b>130.018,20</b>	<b>145.081,29</b>	<b>174.874,57</b>	<b>174.874,57</b>	
Gastos Financieros	-7.200,00	-5.883,90	-4.508,58	-3.071,36	-1.569,47	
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-7.200,00</b>	<b>-5.883,90</b>	<b>-4.508,58</b>	<b>-3.071,36</b>	<b>-1.569,47</b>	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>30.229,66</b>	<b>124.134,30</b>	<b>140.572,72</b>	<b>171.803,21</b>	<b>173.305,10</b>	
<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>30.229,66</b>	<b>154.363,96</b>	<b>140.572,72</b>	<b>171.803,21</b>	<b>173.305,10</b>	
<b>IMPIUESTO SOBRE BENEFICIOS (Tipo 30%)</b>	<b>-9.068,90</b>	<b>-46.309,19</b>	<b>-42.171,81</b>	<b>-51.540,96</b>	<b>-51.991,53</b>	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>21.160,76</b>	<b>77.825,11</b>	<b>98.400,90</b>	<b>120.262,25</b>	<b>121.313,57</b>	
Costes Calculados ( Amortizaciones+ Deterioros)	17.818,82	17.818,82	17.818,82	17.818,82	17.818,82	
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>38.979,58</b>	<b>95.643,93</b>	<b>116.219,72</b>	<b>138.081,07</b>	<b>139.132,39</b>	
<b>MOVIMIENTO DE FONDOS TOTAL</b>	<b>-39.246</b>	<b>35.635,18</b>	<b>65.081,17</b>	<b>84.281,63</b>	<b>104.705,77</b>	<b>187.505,20</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tras conocer los planes de inversión, previsión de compras y ventas, financiación, flujos generados y flujos absorbidos. Se puede hacer unos balances provisionales para los próximos 5 años de actividad de la empresa y que se muestran a continuación:

**Tabla 26: Balance**

BALANCE OFICIAL PLAN 2008						
	01/01/2015	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>122.344,10</b>	<b>104.525,28</b>	<b>86.706,46</b>	<b>68.887,64</b>	<b>51.068,82</b>	<b>0,00</b>
I. Inmovilizado intangible.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Investigación y desarrollo.						
2. Concesiones.						
3. Patentes, licencias, marcas y similares.						
4. Fondo de comercio.						
5. Aplicaciones informáticas.						
6. Otro inmovilizado intangible.						
II. Inmovilizado material.	<b>122.344,10</b>	<b>104.525,28</b>	<b>86.706,46</b>	<b>68.887,64</b>	<b>51.068,82</b>	<b>0,00</b>
1. Terrenos y construcciones.	39.000,00	37.050,00	35.100,00	33.150,00	31.200,00	0,00
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	83.344,10	67.475,28	51.606,46	35.737,64	19.868,82	0,00
3. Inmovilizado en curso y anticipos.						
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Terrenos						
2. Construcciones.						
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a LP.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a empresas.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.						
V. Inversiones financieras a largo plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a terceros.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.						
VI. Activos por impuesto diferido.						
<b>B) ACTIVO CORRIENTE.</b>	<b>75.902,26</b>	<b>108.558,74</b>	<b>192.249,41</b>	<b>307.495,92</b>	<b>444.656,23</b>	<b>614.615,98</b>
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta.						
II. Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Comerciales.						
2. Materias primas y otros aprovisionamientos.		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	0
3. Productos en curso.						
4. Productos terminados.						
5. Suproductos, residuos y materiales recuperados.						
6. Anticipos a proveedores.						
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.	<b>25.902,26</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.						
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas.						
3. Deudores varios.						
4. Personal.						

5. Activos por impuesto corriente.						
6. Otros créditos con las administraciones públicas.	25.902,26					
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos.						
IV. Inversiones en empresas grupo y asociadas a CP.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a empresas.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.						
V. Inversiones financieras a corto plazo.	0,00	0,00	58.558,74	142.249,41	257.495,92	394.656,23
1. Instrumentos de patrimonio.						
2. Créditos a empresas.						
3. Valores representativos de deuda.						
4. Derivados.						
5. Otros activos financieros.			35.635,18	100.716,35	184.997,98	289.703,75
VI. Periodificaciones a corto plazo.						
VII: Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.	50.000,00	85.635,18	115.081,17	134.281,63	154.705,77	187.505,20
1. Tesorería.	50.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	0,00
2. Otros activos líquidos equivalentes.		35.635,18	65.081,17	84.281,63	104.705,77	187.505,20
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>198.246,36</b>	<b>190.160,46</b>	<b>237.422,81</b>	<b>303.885,62</b>	<b>390.772,57</b>	<b>477.208,95</b>

Fuente: Elaboración propia

BALANCE OFICIAL PLAN 2008						
	01/01/2015	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	38.246,36	59.407,13	137.232,23	235.633,14	355.895,38	477.208,95
<b>A-1) Fondos propios.</b>	38.246,36	59.407,13	137.232,23	235.633,14	355.895,38	477.208,95
I. Capital.	39.246,36	39.246,36	39.246,36	39.246,36	39.246,36	39.246,36
1. Capital escriturado.	39.246,36	39.246,36	39.246,36	39.246,36	39.246,36	39.246,36
2. (Capital no exigido)						
II. Prima de emisión.						
III. Reservas.	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
1. Legal y estatutarias.						
2. Otras reservas.	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)						
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0,00	0,00	21.160,76	98.985,87	197.386,77	317.649,02
1. Remanente.			21.160,76	98.985,87	197.386,77	317.649,02
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)						
VI. Otras aportaciones de socios.						
VII. Resultado del ejercicio.		21.160,76	77.825,11	98.400,90	120.262,25	121.313,57
VIII. (Dividendo a cuenta).						
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto.						
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
I. Activos financieros disponibles para la venta.						
II. Operaciones de cobertura						
III. Otros.						
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.</b>						
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>130.753,34</b>	<b>100.190,58</b>	<b>68.252,49</b>	<b>34.877,19</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
I. Provisiónes a largo plazo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Obligaciones por prestaciones a LP al personal.						

<b>2.</b>	Actuaciones medioambientales.						
<b>3.</b>	Provisiones por reestructuración.						
<b>4.</b>	Otras provisiones.						
<b>II.</b>	<b>Deudas a largo plazo.</b>	130.753,34	100.190,58	68.252,49	34.877,19	0,00	0,00
1.	Obligaciones y otros valores negociables.						
2.	Deudas con entidades de crédito.	130.753,34	100.190,58	68.252,49	34.877,19	0,00	0,00
3.	Acreedores por arrendamiento financiero.						
4.	Derivados.						
5.	Otros pasivos financieros.						
<b>III.</b>	<b>Deudas con empresas del grupo y asociadas a LP.</b>						
<b>IV.</b>	<b>Pasivos por impuesto diferido.</b>						
<b>V.</b>	<b>Periodificaciones a largo plazo.</b>						
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>29.246,66</b>	<b>30.562,76</b>	<b>31.938,09</b>	<b>33.375,30</b>	<b>34.877,19</b>	<b>0,00</b>
I.	Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta						
II.	Provisiones a corto plazo.						
III.	<b>Deudas a corto plazo.</b>	<b>29.246,66</b>	<b>30.562,76</b>	<b>31.938,09</b>	<b>33.375,30</b>	<b>34.877,19</b>	<b>0,00</b>
1.	Obligaciones y otros valores negociables.						
2.	Deudas con entidades de crédito.	29.246,66	30.562,76	31.938,09	33.375,30	34.877,19	0,00
3.	Acreedores a corto plazo.						
4.	Derivados.						
5.	Otros pasivos financieros.						
IV.	<b>Deudas con empresas del grupo y asociadas a CP.</b>						
V.	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Proveedores.						
2.	Proveedores, empresas del grupo y asociadas.						
3.	Acreedores varios.						
4.	Personal (remuneraciones pendientes de pago)						
5.	Pasivos por impuesto corriente.						
6.	Otras deudas con las administraciones públicas.						
7.	Anticipos de clientes.						
VI.	Periodificaciones a corto plazo.						
	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>198.246,36</b>	<b>190.160,46</b>	<b>237.422,81</b>	<b>303.885,62</b>	<b>390.772,57</b>	<b>477.208,95</b>

El análisis financiero se hace únicamente sobre cantidad invertida, pero se debería de tener en cuenta el coste de oportunidad del edificio que es propiedad de la empresa. De hecho si por ejemplo el precio de alquiler mensual fuera de 5.000€, nos encontraríamos en una situación completamente diferente ya que el resultado del ejercicio cambiaría e incluso en el primer año tendríamos pérdidas. El nuevo resultado sería el siguiente:

**Tabla 27: Resultado con coste de oportunidad del edificio**

	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	-20.839,24	53.825,11	56.400,90	78.262,25	79.313,57

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar el análisis de fondos absorbidos y fondos generados, además de los balances, resulta útil realizar otros análisis como pueden ser el PAYBACK, VAN, TIR y la sensibilidad.

#### **11.4. Otros análisis de rentabilidad:**

---

##### **PAYBACK**

El plazo de recuperación o payback<sup>27</sup> se define como “el periodo de tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial con los flujos de caja”, por ello para éste método serán mejores aquellas inversiones que recuperen cuanto antes la inversión. Es un criterio que premia la liquidez. En nuestro proyecto el Payback será de 1 año y 20 días.

**Tabla 28: PAYBACK**

PERIODO	0	1	2	3	4	5
CASH-FLOW	-39.246,36	35.635,18	65.081,17	84.281,63	104.705,77	187.505,20
ACUMULADO	-39.246,36	-3.611,18	61.469,99	145.751,62	250.457,39	437.962,59

Fuente: Elaboración propia

##### **VAN**

El Valor Actual Neto lo podemos definir según Andrés S. Suárez Suárez como “*valor actualizado de todos los rendimientos esperados, es decir, es igual a la diferencia entre el valor actualizado de los cobros esperados y el valor, también actualizado de los pagos previstos*”. El tipo de interés al cual se actualiza en VAN es el mismo tipo fijo del interés de préstamo ICO Emprendedores, es decir un 5% Atendiendo a este criterio únicamente se elegirán aquellas inversiones con un VAN > 0.

**Tabla 29: VAN**

PERIODO	0	1	2	3	4	5
CASH-FLOW	-39.246,36	35.635,18	65.081,17	84.281,63	104.705,77	187.505,20
ACTUALIZACIÓN	1,00	0,96	0,92	0,88	0,84	0,80
C.F. ACTUALIZADO	-39.246,36	34.100,65	59.596,77	73.855,71	87.802,21	150.463,74
ACUMULADO	-39.246,36	-5.145,71	54.451,07	128.306,78	216.108,99	366.572,73

Fuente: Elaboración propia

El VAN de la inversión es de 366.572,73€, muy superior a 0 por lo cual la inversión sería económicamente factible.

<sup>27</sup> Pérez Goróstegui E. , Economía de la Empresa, E.D.C.E. Ramón Areces, Madrid, 1995

## TIR

La Tasa Interna de Rentabilidad nos proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto en términos relativos. Es el tipo de interés que hace cero al VAN. Según este criterio únicamente deben ser emprendidos los proyectos cuya TIR sea superior al coste de capital. En nuestro caso la TIR será de 135,68% un valor muy superior al coste de capital, por lo que el proyecto podrá llevarse a cabo.

**Tabla 30: TIR**

TIR	135,68%
-----	---------

Fuente: Elaboración propia

## SENSIBILIDAD

Mediante el análisis de sensibilidad se pretende ver la sensibilidad de los resultados obtenidos ante la posible variación de alguna de las magnitudes, conociendo así los niveles de aceptación que podremos asumir. En este estudio únicamente se va analizar la sensibilidad del VAN. Según este análisis de sensibilidad la cantidad máxima que puedo invertir será de 405.819,09€, que es la suma de la inversión inicial + VAN del proyecto de inversión. Siempre que no nos excedamos de esa cantidad podremos llevar a cabo la inversión, de lo contrario el VAN será negativo, por lo que la inversión no será viable.

**Tabla 31: SENSIBILIDAD**

SENSIBILIDAD DEL VAN	405.819,09
La inversión dará positiva siempre y cuando no nos excedamos de esta cantidad	

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, después de realizar los anteriores análisis de rentabilidad de la inversión, se obtiene un PAY-BACK de 1 año y 20 días, un VAN de 366.572,73€ y una TIR de 135,68%. Por lo que podemos concluir que nos encontramos ante una **inversión a priori viable**.

## 12. CONCLUSIONES

---

Tras realizar un estudio completo o un plan de negocio como este, se hace imprescindible sacar unas conclusiones acerca del mismo. Estas conclusiones nos ayudarán de una manera rápida a repasar los datos más concluyentes y relevantes del estudio que se ha llevado a cabo.

A lo largo de los apartados anteriores se han ido extrayendo algunas conclusiones, pero las principales conclusiones de este proyecto son las siguientes:

- El porcentaje de personas mayores de 80 años independientemente del sexo, se está incrementando tanto a nivel nacional como en Aragón, alcanzando en esta un 6,54% del total de población.
- Más de la mitad de los centros residenciales en Aragón tienen capacidades inferiores a las 50 plazas.
- El sector de asistencia a las personas mayores en España durante el año 2012 alcanzó una facturación de 2.430 millones de euros.
- Tomando en cuenta los datos referentes a la comunidad autónoma de Aragón, en la cual un 7,45% son personas mayores de 80 años, se llega a la conclusión de que los clientes potenciales de la residencia son 3.130 personas.
- En Calatayud existen 9 residencias de ancianos, que ofertan un total de 568 plazas. A su vez existen otras 4 residencias en la Comarca, que ofertan 117 plazas. La suma de todas ellas, 685 plazas que completan la oferta residencial de la Comarca de Calatayud.
- Los precios varían en función del nivel de dependencia del anciano, ya sea asistido, semi-asistido o válido y en los centros privados las tarifas mensuales oscilan entre los 1.200 y los 2.100 euros y la media se encuentra en los 1.600 euros.
- La inversión inicial necesaria es para poner en marcha el proyecto es de 173.344,10€.
- La empresa trabajará bajo la forma jurídica de una Sociedad Limitada. Estará formada por los 5 hermanos que actualmente tienen como negocio el Hotel Fornos, aportando cada uno de ellos aportará un capital de 10.000€
- El PAY-BACK es de 1 año y 20 días, un VAN de 366.572,73€ y una TIR de 135,68%. Por lo que podemos concluir que nos encontramos ante una inversión a priori viable.
- Si hubiese que pagar un alquiler por el edificio el resultado cambiaría y el primer año se producirían pérdidas en la empresa de.

## VALORACIÓN PERSONAL

Este proyecto supone poner el punto y final al Grado de Administración de Empresas. Al realizar este plan de negocio se pone en práctica todo lo aprendido a lo largo del curso en las diferentes asignaturas, ya que todo lo que se ha visto en clase tiene una aplicación práctica.

Me ha resultado muy gratificante aprender todos los pasos que hay que dar para poner en funcionamiento una empresa, ya sea propia o ya se realice el estudio para un tercero. Por eso pienso que todos los alumnos antes de finalizar el grado debemos hacer un estudio completo para poder poner en práctica los conocimientos que se han adquirido.

El desarrollo de este proyecto me ha permitido alcanzar los objetivos que planteaba al principio del mismo y otros muchos más. Se ha estudiado toda la competencia existente en Calatayud, hemos analizado y estudiado la población hasta realizar una previsión de los clientes potenciales para nuestro negocio, se han detectado las deficiencias del resto de residencias y se han estudiado los precios para ofertar unos precios acordes con el mercado.

Es un proyecto que puede dar mucho de sí y que me habría permitido realizar otros análisis y estudios adicionales, pero en rasgos generales estoy muy contento con los resultados obtenidos y todo lo aprendido.

## 13. BIBLIOGRAFÍA

---

- IMSERSO, "Informe 2010, Las personas mayores en España"
- Estudio Sectores de DBK "Residencias para la Tercera Edad" (Mayo 2013 -15ª Edición)
- Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 1980.
- Guerras L.A y Navas J.E. *La dirección estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thomson – Civitas, 2007, capítulo 6.
- "Porter 1982" y "Tema 6: Apuntes de dirección estratégica de Santiago Huarte Muniesa"
- "Área de Organización de Empresas Universidad de Extremadura, Guía para la elaboración de un plan de marketing"
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Principles of marketing*. Essex (Inglaterra): Prentice Hall
- O'Guinn T., Armstrong G. *Publicidad*, International Thomson Editores, pág. 6
- Boletín Oficial de Aragón Nº66 del 10 de Junio de 1992 Departamento de sanidad, bienestar social y trabajo. 783 Decreto 111/1992 del 26 de mayo, de la Diputación General de Aragón por el que se regulan las condiciones mínimas que han de reunir los servicios y establecimientos sociales especializados.
- [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl) tipos de sociedades
- BOE nº119 6592 Resolución de 25 de abril de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.
- Ángel Pérez – Carballo y Felipe Monge Zamorano, *La Decisión de Invertir, Manuales del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial*, Madrid, 1989, segunda edición, p. 13
- AJE Asociación de Jóvenes Emprendedores de la Comunidad de Madrid "Análisis del sector de Acogimiento de Ancianos y Actividades de Servicios Sociales"
- Instituto Nacional de Estadística "Notas de prensa 7 Mayo 2013"
- ANTARES CONSULTING "El mercado español de prestación de servicios asistenciales para la atención a la dependencia: Realidades y tendencias previsibles 2011"
- Antonio Abellán García Y Alba Ayala García "Un perfil de las personas mayores en España, 2012 Indicadores estadísticos básicos" Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS).
- Lares Fundación de Residencias y servicios de atención a los mayores "LOS REQUISITOS DE ACREDITACIÓN DE RESIDENCIAS PARA PERSONAS MAYORES NORMATIVAS AUTONÓMICAS SOBRE RATIOS Y FORMACIÓN MÍNIMA DEL PERSONAL PARA RESIDENCIAS PRIVADAS PARA PERSONAS MAYORES" Diciembre 2010

## 14. ANEXOS

### ANEXO I: Plazas residenciales en Aragón

**Tabla 2: Número de Plazas y Cobertura en Servicios Residenciales (1)**

Población >80 años (1-01-2013)			96.100
Total plazas en servicios residenciales (2)	17.670	Cobertura total plazas en servicios residenciales	18,38
Plazas en Centros Residenciales	17.664	Cobertura plazas en Centros Residenciales	18,38
Plazas en Viviendas para Mayores	6	Cobertura plazas en Viviendas para Mayores	0
Plazas en Servicio Público de Acogimiento Familiar		Cobertura plazas en S. Público de Acogimiento Familiar	0

(1) No se contabilizan las plazas en Estancias Temporales ya que la mayoría de las Comunidades Autónomas están incluidas en la oferta general.

(2) Plazas de titularidad pública y privada.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del último estudio del IMSERSO 2010.

**Tabla3: Centros residenciales en Aragón**

Población >80 años (01-01-2013)			96.100
Usuarios y solicitantes		Plazas	
Total solicitantes		TOTAL DE PLAZAS	17.644
Total usuarios atendidos	17.664	Total de plazas en poblaciones rurales*	
Usuarios en medio rural*		Públicas	6.151
Índice de cobertura ((Usuarios/Pob.>80)*100)	18,38	Concertadas	505
		con Entidad sin ánimo de lucro	479
		con Entidad con ánimo de lucro	29
Coste y financiación (euros/año)		Privadas	10.988
Precio público de una plaza	17.399,55 €	de Entidad sin ánimo de lucro	
Copago (a cargo del usuario) (Porcentaje)	80%	de Entidad con ánimo de lucro	
Precio de concertación de plaza	17.399,55 €	PLAZAS PARA SITUACIONES de dependencia	8.132
Precio de concertación de plaza para dependiente	17.399,55 €	Públicas	2.491
Precio de concertación de plaza psicogeriatría	27.031,90 €	Concertadas	1.689
		con Entidad sin ánimo de lucro	1.663
		con Entidad con ánimo de lucro	26
Contenido y calidad del servicio: Centros y Plazas			
TOTAL CENTROS SEGÚN TITULARIDAD	306,00 €	Privadas	3.952
		de Entidad sin ánimo de lucro	
Total Centros en poblaciones rurales*	151	de Entidad con ánimo de lucro	
		PLAZAS PSICOGERIATRICAS	107
TITULARIDAD PÚBLICA	80	Públicas	64
		Concertadas	43
TITULARIDAD PRIVADA	226	con Entidad sin ánimo de lucro	43
Centros con plazas psicogeriatricas	2	con Entidad con ánimo de lucro	
de Entidades sin ánimo de lucro	2	Privadas	
de Entidades con ánimo de lucro		de Entidad sin ánimo de lucro	
Centros con plazas concertadas	25	de Entidad con ánimo de lucro	
con Entidad sin ánimo de lucro	23	TAMAÑO DE LOS CENTROS (de titularidad pública y privada)	
con Entidad con ánimo de lucro	2	Centros con menos de 50 plazas	171

		Centros con 50-100 plazas	94
		Centros con 101-150 plazas	24
		Centros con más de 150 plazas	17
INDICE DE COBERTURA			
		Total plazas	18,38
		Públicas + Concertadas	6,92
		Privadas	11,43
Servicio Público de Estancia Temporal			
		Centros que ofrecen este servicio	12
		Total plazas disponibles	57
		Plazas en poblaciones rurales*	
		Plazas psicogeriatricas	

\*Medio rural: el espacio geográfico formado por la agregación de municipios o entidades locales que posean una población menos de 30.000 habitantes y una densidad inferior a los 100 habitantes por km2 (Ley/2007)

#### ***ANEXO II: Distribución de las plantas del edificio***

- Planta Sótano: Sala de calderas, sala de cuadros eléctricos y cajas de los dos ascensores.
- Planta Calle: Recepción, cafetería, aseos, sala de estar para los visitantes, acceso a planta superior mediante escalera de 2,5m. de ancho con barandilla y piso antideslizante, dos ascensores.
- Planta Entresuelo: Dos comedores uno grande y otro más pequeño, sala de estar para todos los residentes, cocinas, aseos, enfermería y sala médica, acceso a planta superior mediante escalera de 2,5m. de ancho con barandilla y piso antideslizante, dos ascensores.
- Planta Primera: 30 habitaciones para los residentes válidos, acceso a planta superior mediante escalera de 2,5m. de ancho con barandilla y piso antideslizante, dos ascensores.
- Planta Segunda: 30 habitaciones para los residentes asistidos, acceso a planta superior mediante escalera de 2,5m. de ancho con barandilla y piso antideslizante, dos ascensores.
- Planta Tercera: Sala de fisioterapia y rehabilitación, capilla, sala de juegos y actividades, despacho de dirección y terapia ocupacional, sala de peluquería y podología, salón mirador con vistas al paseo para los residentes y terraza.

***ANEXO III: Condiciones estructurales que deben de cumplir los establecimientos.***

- Estar adaptado al grado de disminución que pueden presentar los usuarios, eliminando las barreras arquitectónicas.
- Ocupar la totalidad de un edificio o una parte bien diferenciada del mismo.
- Los establecimientos para uso habitual de más de 25 personas deberán de ocupar locales de planta baja y/o primer piso, a excepción de aquellos que dispongan de un edificio exclusivo y que posean acceso, escaleras y ascensor propios (el caso la residencia Fornos)
- Los accesos deberán de estar pavimentados y permitir el paso de vehículos a sus proximidades.
- La circulación entre las dependencias del centro se realizará siempre por el interior del mismo.
- El pavimento será adecuado a las características de los usuarios.
- Disponer de un ascensor en caso de que para acceder al centro sea preciso salvar más de una planta y que el grado de movilidad de los usuarios así lo requiera.
- Contar con escaleras que tengan una anchura de entre 90 y 120 centímetros entre apoyos, dimensiones de la huella de los peldaños entre 13 y 18,5 centímetros y con pavimento antideslizante.
- Disponer de elementos de calefacción en todas las dependencias susceptibles a ser utilizadas por los usuarios, a fin de conseguir una temperatura mínima de 20ºC, estas calderas deberán de ser instaladas en locales de uso exclusivo a este fin.
- Disponer de agua caliente sanitaria en todos los puntos de consumo y disponer de un teléfono de uso público.
- Disponer de barandillas de apoyo de forma continua, a 0,90 metros del suelo en pasillos y zonas de paso.
- Las zonas de paso utilizadas por los residentes que precisan ayuda para deambular, deberán permitir la circulación de una silla de ruedas. Las puertas de paso no serán de anchura inferior a 0,72cm, ni existirán obstáculos aislados que disminuyan la misma.

**ANEXO IV: Reformas necesarias**

**Tabla 12: Reformas**

REFORMA NECESARIA			
Concepto	Cantidad	Precio	Importe
Barandillas acero inox	3000 metros	5€/metro	15000€
Pintura para suelo antideslizante	300 litros	10€/litro	3000€
Moqueta azul	1000 m2	15€/metro	15000€
Mano de obra 2 oficiales y 4 peones	120 horas	50€/hora	6000€
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>39000€</b>
<b>IVA 21%</b>			<b>8190€</b>
<b>TOTAL CON IVA</b>			<b>47.190€</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO V: Inversión en equipamiento y mobiliario**

**Tabla 13: Equipamiento y mobiliario**

INVERSIÓN EN EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO			
Concepto	Cantidad	Precio	Importe
Cama articulada eléctrica residentes asist.	30 unidades	267,81€	8034,30€
Sillas de ruedas	40 unidades	146,15€	5846,00€
Gruas movilidad	12 unidades	94,80€	1137,60€
Andadores	40 unidades	15,01€	600,40€
Bastones	40 unidades	6,32€	252,8€
Equipamiento completo sala fisioterapia	1 sala	1200€	1200€
Equipamiento completo sala rehabilitación	1 sala	1600€	1600€
Equipamiento completo sala medica	1 sala	3000€	3000€
Sillones ergonómicos sala de estar	70 unidades	323,90€	22673,00€
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>44344,10€</b>
<b>IVA 10%</b>			
<b>TOTAL CON IVA</b>			<b>53656,36€</b>

Fuente: Elaboración Propia

**ANEXO VI: Elementos de transporte**

**Tabla 14: Elementos de transporte**

ADQUISICIÓN ELEMENTO DE TRANSPORTE			
Concepto	Cantidad	Precio	Importe
<b>VOLKSWAGEN CADDY MAXI Total Ramp 5 plazas más silla de ruedas</b>	1 unidad	35000€	35000€
<b>TOTAL SIN IVA</b>			35000€
<b>IVA 21%</b>			7350€
<b>TOTAL CON IVA</b>			<b>42350€</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO VII: Comparativa de SL y SA**

**Tabla 17: Tipos de sociedades**

	SL	SA
<b>Número de socios</b>	Mínimo 1 Máximo 50	Mínimo 3 No hay máximo
<b>Capital</b>	3.006€ dividido en participaciones.	60.102€ dividido en acciones nominativas o al portador.
<b>Responsabilidad</b>	Solidaria entre los socios y limitada al capital aportado.	Limitada
<b>Obligaciones Fiscales</b>	Impuesto Sociedades e IVA	Impuesto Sociedades e IVA
<b>Régimen Seguridad Social</b>	Régimen de autónomos para socios y administradores. Resto régimen general.	Régimen de autónomos para socios y administradores. Resto régimen general.
<b>Registro Mercantil</b>	Sí	Sí
<b>Ventajas</b>	Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y bienes a nombre de la empresa. Sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto para su constitución como para su mantenimiento. Costes de constitución asequibles: sobre 600 €, capital y S.S. aparte	Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y bienes a nombre de la empresa. Libre transmisión de las acciones. Facilita la incorporación de un amplio número de socios inversores.

<b>Inconvenientes</b>	Las participaciones no son Capital social mínimo mucho fácilmente transmisibles, más elevado que en el resto teniendo prioridad los de tipos societarios. restantes socios.
-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

#### **ANEXO VIII: Descripción de puestos de trabajo**

##### **-Director:**

- Recursos humanos: reclutamiento, selección y contratación, así como proporcionar la formación necesaria a sus empleados y motivación.
- Administración de la sociedad.
- Compras de existencias y aprovisionamientos, según las demandas de los diferentes departamentos.
- Atención al cliente.

##### **-Recepcionista:**

- Atención al público de los visitantes de la residencia.
- Trámites de admisión de nuevos residentes.
- Recepción de llamadas, control del email y del buzón WEB.
- Control de los pedidos de provisiones y existencias que realiza el director.

##### **-Médico:**

- Detección y actuación contra el déficit de salud.
- Realizar el examen médico en el momento de la admisión de un nuevo residente.
- Anotar en el registro de cada usuario su evolución y el resultado de las actividades programadas en las sesiones de valoración periódicas.
- Derivar al paciente a los especialistas pertinentes en el caso de necesitarlos.
- Pasar consulta a los residentes cuando requieran atención médica.

**-Enfermera:**

- Apoyo al médico en sus funciones.
- Controlar la evolución de las enfermedades cuando los residentes enfermen.

**-Psicólogo:**

- Prestar atención psicológica a los pacientes y familiares de los mismos cuando la necesiten, para ayudar a superar los episodios de crisis que pudieran surgir.

**-Fisioterapeuta:**

- Promover y mantener la capacidad para realizar las actividades de la vida diaria y así preservar y mejorar la autonomía de la persona.
- Promover y mantener las capacidades físicas del usuario como la resistencia al esfuerzo, la fuerza y la movilidad articular, mediante el diseño de sesiones de actividad física adaptada a las características de los clientes.
- Recuperar funciones perdidas tras lesiones o intervenciones quirúrgicas.
- Controlar y eliminar el dolor.

**-Gerocultoras/auxiliares:** Es el responsable de la atención básica al usuario, como la higiene diaria, curas básicas, vestido y alimentación. Debe estar capacitado para esta función y disponer de algún tipo de titulación como trabajador/a familiar, auxiliar de geriatría, auxiliar de clínica o agente socio-sanitario. Sus tareas son las siguientes:

- Realizar las duchas según el calendario efectuado.
- Administrar la medicación oral.
- Administrar la alimentación en caso de que el usuario sea incapaz de hacerlo por sí mismo.
- Controlar los ritmos de evacuación de cada usuario y acompañarlos al WC en los horarios acordados en los procesos de reeducación de esfínteres.
- Realizar los cambios de los absorbentes a demanda o en los horarios concretados.

-Realizar el control de los signos o síntomas que puedan experimentar los pacientes avisando a la dirección asistencial del centro.

**-Terapeuta ocupacional:**

- Asistencia al paciente para que consiga el máximo bienestar.
- Creación y seguimiento de un programa de actividades recreativas y estimulativas para mantener o mejorar las capacidades creativas y de relación de cada usuario.
- Prevención del agravamiento de una enfermedad crónica.
- Colaboración con el médico y psicólogo en la elaboración de diagnósticos.
- Promoción y recuperación de las funciones biopsicosociales,
- Aceleración de la convalecencia.

**-Cocinero:**

- Preparar las comidas en función de las necesidades y dieta de cada usuario, siguiendo las indicaciones del médico.

**-Limpieza:**

- Mantener en perfecto estado de higiene las instalaciones de la residencia.

**-Mantenimiento:**

- Mantener las instalaciones en perfecto estado de mantenimiento y reparar las averías que se producen.

**-Podólogo y peluquera:**

- Se encargarán del cuidado de los pies y del cabello respectivamente. Serán personal externo.

**ANEXO IX: Convenio Colectivo Laboral de Residencias Privadas de Personas Mayores.**

**CAPITULO VII**

**Articulo 38.- Estructura retributiva**

- A) Salario base: Es la parte de la retribución del personal fijada por unidad de tiempo y en función de su grupo y categoría profesional, con independencia de la remuneración que corresponda por puesto de trabajo específico o cualquier otra circunstancia.
- B) Gratificaciones extraordinarias: Se abonarán dos pagas extraordinarias, con devengo semestral, equivalentes a una mensualidad de salario base, más antigüedad, la primera con devengo del 1 de Diciembre al 31 de Mayo y abono el día 15 de Junio y la segunda con devengo de 1 de Junio al 30 de Noviembre y abono el día 15 de Diciembre. En ningún caso dichas gratificaciones se abonarán prorrataeadas mensualmente.
- C) Plus de nocturnidad: Las horas trabajadas durante el período comprendido entre las 22 horas y las 6 horas tendrán una retribución específica incrementada en un 25% sobre el salario base, según anexo I, salvo que la categoría profesional que se ostente implique, para la realización de sus funciones, trabajo nocturno. Se podrá sustituir esta retribución por una jornada completa de 35 horas semanales o 70 horas en cómputo bisemanal.
- D) Plus de antigüedad: Se establece el mismo en la cuantía reflejada en el anexo I por cada tres años de servicio prestados en la empresa.
- E) Plus de Transporte: Se establece un plus no salarial, excepto para Cataluña, no cotizable a la Seguridad Social en la cuantía reflejada en el anexo I, descontando absentismo y vacaciones.
- F) Plus de Asistencia del Personal de Ayuda a Domicilio. Las empresas abonarán un plus de asistencia por día trabajado, consistente en la cuantía mensual reflejada en la tabla salarial. Por cada día de ausencia, excepto en vacaciones, permisos retribuidos y crédito horario sindical, será descontado la parte proporcional del mismo en relación a los días de prestación laboral del mes. Para el caso de los contratos de jornada inferior a la completa se percibirá la parte proporcional correspondiente en este plus.

**ANEXO X: Retribuciones convenio colectivo**

**Retribuciones 2013**

Grupo	Cat. Profesional	S. Base	Antig	Fest/dom	H. Noct	Disponib.	H. Extra	Fest espec	Deuda Acuerdo abril
A	Administrador . . . . .	1.739,04	18,03	18,00	3,40	20,00	23,99	57,62	17,84
A	Gerente. . . . .	1.739,04	18,03	18,00	3,40	20,00	23,99	57,62	17,84
A	Director. . . . .	1.739,04	18,03	18,00	3,40	20,00	23,99	57,62	17,84
A	Médico . . . . .	1.481,40	18,03	18,00	2,89	20,00	20,44	49,08	15,19
A	Titulado Superior . . . . .	1.481,40	18,03	18,00	2,89	20,00	20,44	49,08	15,19
A	Supervisor . . . . .	1.296,21	18,03	18,00	2,53	20,00	17,88	42,95	13,29
A	ATS/DUE . . . . .	1.296,21	18,03	18,00	2,53	20,00	17,88	42,95	13,29
A	Trabajador Social . . . . .	1.203,64	18,03	18,00	2,35	20,00	16,60	39,88	12,34
A	Fisioterapeuta . . . . .	1.203,64	18,03	18,00	2,35	20,00	16,60	39,88	12,34
A	Terapeuta Ocupacional. . . . .	1.203,64	18,03	18,00	2,35	20,00	16,60	39,88	12,34
A	Titulado Medio . . . . .	1.178,06	18,03	18,00	2,30	20,00	16,25	39,03	12,08
B	Gobernante. . . . .	995,30	18,03	18,00	1,94	20,00	13,73	32,98	10,21
B	TASOC . . . . .	974,93	18,03	18,00	1,90	20,00	13,45	32,30	10,00
B	Oficial Mantenimiento. . . . .	974,93	18,03	18,00	1,90	20,00	13,45	32,30	10,00
B	Oficial Administrativo . . . . .	974,93	18,03	18,00	1,90	20,00	13,45	32,30	10,00
C	Conductor. . . . .	959,27	18,03	18,00	1,87	20,00	13,23	31,78	9,84
C	Gerocultor. . . . .	959,27	18,03	18,00	1,87	20,00	13,23	31,78	9,84
C	Cocinero. . . . .	959,27	18,03	18,00	1,87	20,00	13,23	31,78	9,84
C	Jardiner. . . . .	942,45	18,03	18,00	1,84	20,00	13,00	31,23	9,67
C	Auxiliar Mantenimiento. . . . .	942,45	18,03	18,00	1,84	20,00	13,00	31,23	9,67
C	Auxiliar Administrativo . . . . .	942,45	18,03	18,00	1,84	20,00	13,00	31,23	9,67
C	Portero-Recepcionista . . . . .	942,45	18,03	18,00	1,84	20,00	13,00	31,23	9,67
D	Limpiaj. /Planchador. . . . .	869,52	18,03	18,00	1,70	20,00	12,00	28,81	8,92
D	Pinche Cocina . . . . .	869,52	18,03	18,00	1,70	20,00	12,00	28,81	8,92
D	Ayudante Oficios varios . . . . .	869,52	18,03	18,00	1,70	20,00	12,00	28,81	8,92
D	Personal no cualificado . . . . .	869,52	18,03	18,00	1,70	20,00	12,00	28,81	8,92
A	Rpble. Coordinación. . . . .	1.941,41	18,03	18,00	3,87	20,00	26,78	64,33	19,91
A	Jefe Administrativo . . . . .	1.448,13	18,03	18,00	2,89	20,00	19,98	47,98	14,85
A	Coordinador . . . . .	1.372,35	18,03	18,00	2,74	20,00	18,93	45,47	14,07
B	Oficial Administrativo . . . . .	1.251,68	18,03	18,00	2,50	20,00	17,27	41,47	12,84
B	Ayudante Coordinación . . . . .	1.097,90	18,03	18,00	2,19	20,00	15,15	36,38	11,26
C	Auxiliar Administrativo . . . . .	947,22	18,03	18,00	1,89	20,00	13,07	31,39	9,71
C	Auxiliar Ayuda Domicilio. . . . .	947,22	18,03	18,00	1,89	20,00	13,07	31,39	9,71
A	Director Gerente. . . . .	1.480,36	18,03	18,00	2,89	20,00	20,42	49,05	15,18
A	Director Centro Teleasistencia . . . . .	1.435,20	18,03	18,00	2,80	20,00	19,80	47,55	14,72
A	Director Territorial . . . . .	1.412,64	18,03	18,00	2,76	20,00	19,49	46,81	14,49
A	Supervisor . . . . .	1.390,06	18,03	18,00	2,71	20,00	19,18	46,06	14,26
A	Coordinador . . . . .	1.200,83	18,03	18,00	2,35	20,00	16,57	39,79	12,32
B	Técnico Informático . . . . .	1.218,89	18,03	18,00	2,38	20,00	16,81	40,39	12,50
B	Oficial Teleasistencia . . . . .	1.115,05	18,03	18,00	2,18	20,00	15,38	36,95	11,44
C	Teleoperador. . . . .	1.030,45	18,03	18,00	2,01	20,00	14,22	34,14	10,57
C	Instalador . . . . .	993,16	18,03	18,00	1,94	20,00	13,70	32,91	10,19
C	Auxiliar Administrativo . . . . .	946,97	18,03	18,00	1,85	20,00	13,06	31,38	9,71
C	Telefonista/Recepcionista. . . . .	946,97	18,03	18,00	1,85	20,00	13,06	31,38	9,71

**ANEXO XI: Condiciones ICO Empresas y Emprendedores 2014:**

-**Importe máximo por cliente:** hasta 10 millones de euros, en una o varias operaciones.

-**Conceptos financiables:**

-Liquidez

-Inversiones dentro del territorio nacional:

-Activos fijos productivos nuevos o de segunda mano (IVA incluido).

-Vehículos turismos, cuyo importe no supere los 30.000 euros más IVA.

- Adquisición de empresas.
- Liquidez con el límite del 50% de la financiación obtenida para esta modalidad de inversión.
- Rehabilitación de viviendas y edificios.

**-Modalidad:** préstamo/leasing para inversión y préstamo para liquidez.

**-Tipo de interés:** fijo o variable, más el margen establecido por la Entidad de Crédito según el plazo de amortización.

**-Plazo de amortización y carencia:**

-Si se financia 100% liquidez: 1, 2 y 3 años con la posibilidad de 1 año de carencia.

-Si se financia inversión: 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15 y 20 años con hasta 2 años de carencia.

**-Comisiones:** la Entidad de Crédito no puede cobrar comisión, salvo por amortización anticipada.

**-Garantías:** a determinar por la Entidad de Crédito con la que se tramite la operación salvo aval de SGR/SAECA.

**-Bonificaciones:** consultar condiciones acuerdo ICO-IGAPE.

**-Vigencia:** se podrán formalizar préstamos al amparo de esta Línea hasta el día 15 de diciembre de 2014.

#### *ANEXO XII: Cuadro de amortización de préstamo*

PERIODO	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TERMINO</b>	36.446,66	36.446,66	36.446,66	36.446,66	36.446,66
<b>INTERES</b>	7.200,00	5.883,90	4.508,58	3.071,36	1.569,47
<b>AMORTIZAC</b>	29.246,66	30.562,76	31.938,09	33.375,30	34.877,19
<b>AMORT.ACUM.</b>	29.246,66	59.809,42	91.747,51	125.122,81	160.000,00
<b>CAPITAL VIVO</b>	130.753,34	100.190,58	68.252,49	34.877,19	0,00

Fuente: Elaboración propia

#### *ANEXO XIII: Cuadro de amortización inmovilizado material*

ELEMENTO	V. ADQUISICION	V. UTIL	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>Reparación y conservación</b>	39.000	<b>20</b>	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950
<b>Utillaje y mobiliario</b>	44.344	<b>5</b>	8.869	8.869	8.869	8.869	8.869
<b>Elementos de transporte</b>	35.000	<b>5</b>	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
<b>Total inmovilizado material</b>	118.344,10		17.818,82	17.818,82	17.818,82	17.818,82	17.818,82
<b>TOTAL AMORTIZACION ANUAL</b>			17.818,82	17.818,82	17.818,82	17.818,82	17.818,82

