



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis de un proyecto empresarial:
Residencia Guajaldro

Autor

Fernando José Escaño Díaz

Directora

María Pilar Pellejero Castillo

Facultad de Economía y Empresa
2017

Autor: Fernando José Escaño Díaz

Tutora: María Pilar Pellejero Castillo

Título: Análisis de un proyecto empresarial: Residencia Guajaldro

Title: Analysis of a business project: Residence Guajaldro

Grado: Finanzas y Contabilidad (FICO)

Resumen

Uno de los objetivos del TFG es poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del grado de FICO; así pues, este trabajo evalúa o estudia la viabilidad de un proyecto empresarial utilizando herramientas o métodos vistos en el grado.

Viendo la población actual en España y su futuro envejecimiento, he decidido como proyecto empresarial una residencia de ancianos. Se llevará a cabo en Alhama de Aragón y se estudiará su entorno económico mediante el análisis PESTEL, fuerzas de Porter y DAFO entre otras, para conocer la situación actual del sector.

El trabajo se centra en el análisis económico y por ello tendremos en cuenta todos los costes necesarios para la elaboración del proyecto como las estrategias de marketing, los reglamentos y medidas necesarias establecidas por ley, la forma jurídica elegida, así como, los trámites a seguir para el comienzo de la actividad.

Por último y como finalidad del trabajo hacer un estudio económico del proyecto mediante las inversiones y financiación necesaria, además de las previsiones de ingresos y gastos, junto a los flujos de caja que tendría el proyecto y ver su rentabilidad con algunos parámetros estudiados como el VAN y TIR, complementándolo con la sensibilidad para tomar la decisión final de su viabilidad.

Summary

One of the objectives of the TFG is to put into practice the knowledge acquired throughout the FICO degree; thus, this work evaluates or studies the viability of a business project using tools or methods seen in the degree.

Looking at the current population in Spain and its future aging, I have decided as a business project a nursing home. It will be carried out in Alhama de Aragón and its

economic environment will be studied through analysis PESTEL, Porter forces, SWOT, among others to know the current situation of the sector.

The work focuses on the economic analysis and therefore we will take into account all the costs necessary for the elaboration of the project as the marketing strategies, the necessary regulations and measures established by law, the legal form chosen, as well as the procedures to be followed for the beginning of the activity.

Finally, and as an objective of the project, to carry out an economic study of the project through the investments and necessary financing, besides the forecasts of income and expenses, together with the cash flows that the project would have and to see its profitability with some parameters studied as the NPV And TIR, complementing it with the sensitivity to make the final decision on its viability.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	6
1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA	7
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
2.1. ENTORNO GENERAL. ANÁLISIS PESTEL.....	8
2.1.1. Entorno demográfico.....	8
2.1.2. Entorno político-legal	9
2.1.3. Entorno medioambiental	10
2.1.4. Entorno tecnológico	10
2.1.5. Entorno económico.....	10
2.1.6. Entorno socio-cultural.....	11
2.2. ENTORNO ESPECÍFICO.....	11
2.2.1. Datos del Sector	11
2.2.2. Competidores.....	17
2.2.3. Clientes.....	18
2.3. FUERZAS DE PORTER.....	18
2.4. ANÁLISIS DAFO.....	19
3. ESTUDIO LEGAL.....	20
3.1. ANÁLISIS DE LA FORMA JURÍDICA ELEGIDA.....	20
3.2. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	22
4. PLAN DE MARKETING.....	23
4.1. DIFUSIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	23
4.2. MARKETING MIX.....	24
4.2.1. Producto: servicios y actividades.....	24
4.2.2. Precio	25
4.2.3. Promoción	27
4.2.4. Distribución.....	28
5. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	28
5.1. INVERSIÓN INICIAL.....	29
5.2. PLAN DE FINANCIACIÓN.....	29
5.3. PLAN DE VENTAS	30
5.4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	31
5.5. PLAN DE EXPLOTACIÓN.....	32
6. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.....	33
6.1. FLUJOS DE CAJA	33
6.2. CÁLCULO DE LA TASA DE ACTUALIZACIÓN	34
6.3. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	35
6.3.1. Valor actual neto y Tasa interna de rentabilidad	35

6.3.2.	<i>Umbral de rentabilidad</i>	36
6.4.	RENTABILIDAD PARA EL INVERSOR.....	36
6.5.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	37
6.5.1.	<i>Escenario 1: Menor ocupación</i>	37
6.5.2.	<i>Escenario 2: Menor precio</i>	37
6.5.3.	<i>Escenario 3: Menor ocupación y menor precio</i>	38
7.	CONCLUSIONES	38
8.	BIBLIOGRAFÍA	40
9.	ANEXO	42

1. Introducción

1.1. Justificación y objetivos

El trabajo de fin de grado para la obtención del grado en FICO, lo he centrado en la realización de un plan de creación de una Residencia de ancianos en Alhama de Aragón. En concreto se centra en la viabilidad del proyecto empresarial.

He decidido llevar a cabo este proyecto, ya que fue una idea de los posibles negocios que barajé y el cual veo que más proyección de futuro tiene. Aprovechando los nuevos conocimientos adquiridos en la universidad y que tengo familiares cercanos a la zona de Alhama de Aragón (lugar donde se va a situar la residencia) me ha parecido interesante ver qué pasaría si se llevara a cabo.

Se trata de un negocio de servicios, con características diferenciadoras respecto del resto de la competencia. Nuestra actividad pertenece al sector de actividades de servicios sociales (prestación de servicios sociales con alojamiento).

Nuestra finalidad es que las personas mayores estén bien atendidas y puedan disfrutar al máximo de la vida sin preocuparse de nada y para ello los objetivos serán:

- Analizar la situación y mercado actual en su contexto
- Elaborar un plan estratégico
- Definir la organización y funcionamiento
- Elaborar el plan de Marketing
- Análisis de la viabilidad del proyecto

Considero que es un mercado muy amplio para introducirse ya que actualmente la prestación de servicios sociales a la tercera edad es un servicio muy demandado, dado que el índice de esperanza de vida se ha elevado considerablemente en el país en las últimas décadas y se prevé que siga en aumento.

El objetivo final del proyecto es comprobar si realmente es viable el proyecto presentado teniendo en cuenta las singularidades con las que queremos caracterizar a la residencia.

1.2. **Metodología empleada**

Para comprobar su viabilidad utilizare varios recursos aprendidos a los largo de estos años en las distintas asignaturas del grado así como; Introducción al Marketing, Introducción a la Investigación de Mercados y Planificación Estratégica para analizar las fuerzas de PORTER, el análisis DAFO y así estudiar el mercado; Fiscalidad de la Empresa y Planificación Fiscal para constituir la empresa y elegir la forma jurídica; AVOF, Renta fija y Derivados y Gestión Financiera entre otras para comprobar la viabilidad y rentabilidad del proyecto mediante su VAN, TIR, sensibilidad etc.; Introducción al Derecho para saber las legalidades que cumplir; Contabilidad Analítica para saber los posibles costes que afrontaremos y demás asignaturas dadas en el grado.

Con los resultados que obtengamos de todos los análisis y pruebas antes mencionadas veremos si es posible llevar a cabo el proyecto.

La metodología utilizada para la realización del proyecto consiste en búsqueda en base de datos, búsquedas en biblioteca formato papel y consultas electrónicas, la observación y el trabajo de campo.

He procedido a escribir desde lo general hasta lo particular analizando primero el entorno y después todas las áreas operativas de la empresa para verificar la viabilidad económica del proyecto.

2. Análisis del entorno

Con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto empresarial planteado, ha sido necesario realizar un estudio de mercado. A continuación se presentan las partes que forman dicho análisis.

2.1. Entorno General. Análisis PESTEL

Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Consiguiendo describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, estaremos realizando un ejercicio de reflexión que nos puede dar algunas pistas interesante sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor.

2.1.1. Entorno demográfico

Un aumento de las personas de tercera edad deriva a que necesiten más plazas en las residencias, el envejecimiento de la población demanda un mayor servicio a este colectivo.

El 3% de las personas mayores de 65 años viven en una residencia actualmente y se espera que un 16,3 % de las personas mayores de 65 años vivan en Residencias a lo largo de los próximos 10 años.

Se prevé que tanto a corto y medio plazo, tanto la oferta actual como las previsiones de plazas en residencia son insuficientes para cubrir la demanda existente.

En las zonas rurales hay una tendencia al mayor envejecimiento de la población, (Pirámide de población invertida) lo que requiere, que en las zonas rurales se necesite mayor cantidad de cuidado para las personas mayores. Este servicio es un tema pendiente en la comarca y alrededores

En resumen, los datos indican que la estructura de edad de la población española envejecerá de forma acelerada e intensa; Otra de las tendencias previstas es la del denominado «envejecimiento de la población mayor»; y esto tiene implicaciones que trascienden del ámbito estrictamente demográfico. Por ejemplo, el aumento de las personas mayores dependientes. Edad y dependencia están estrechamente relacionadas, ya que el volumen de personas con limitaciones de su capacidad funcional aumenta en los grupos de edad superiores, sobre todo a partir de los 80 años.

2.1.2. Entorno político-legal

La atención a personas mayores ya sea en residencias geriátricas, centros de día, ayuda a domicilio o cualquier otra variedad está muy intervenida por la normativa, principalmente autonómica.

La Constitución Española establece en su artículo 50 que “los poderes públicos garantizarán, mediante pensiones adecuadas y periódicamente actualizadas, la suficiencia económica a los ciudadanos durante la tercera edad. Asimismo, y con independencia de las obligaciones familiares, promoverán su bienestar mediante un sistema de servicios sociales que atenderán sus problemas específicos de salud, vivienda, cultura y ocio”.

Las continuas reformas o incorporaciones de leyes como la Ley 6/2002 del 15 de abril de Salud de Aragón o el Decreto 111/1992 de 26 de mayo provocan que nuestra empresa tenga que estar en continua evolución para adaptarse a lo que las leyes dicen. (Por ejemplo que las puertas de paso no deben tener una anchura inferior a los 0,72 metros.

Creación de la ley de dependencia (Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia), para personas que necesitan ayuda en la realización de la mayor parte de sus tareas habituales.

El sistema de pensiones está sufriendo continuas reformas tales como la de 2011 o la de marzo de 2013. Medidas como la del retraso de la jubilación anticipada e incluso la el retraso de la jubilación ordinaria y una menor cuantía en la pensión, son causas que nos perjudican.

2.1.3. Entorno medioambiental

Leyes sobre el tratamiento de las basuras; nuestra empresa tendrá que tratar todas las basuras que cree de la forma que diga la ley, así como el fomento del reciclaje. Hoy más que nunca, el tema del reciclaje y el tratar bien al medioambiente están muy bien vistos, por lo que trataremos de hacerlo lo mejor posible, para una buena imagen comercial. Hay un manual de Prevención y Reciclado de residuos que ha sacado el Gobierno de Aragón. Además de cuidar al máximo el exterior de nuestras instalaciones como son jardines y medio naturales.

Legislación Estatal:

- Decreto 833/1975 de 6 de febrero, por el que se desarrolla la Ley de 22 de diciembre, de protección del ambiente atmosférico.
- Ley 10/1998, de 21 de abril, de Residuos

2.1.4. Entorno tecnológico

Introducción de leyes que implantan que hay que tener, por ejemplo, subidores automáticos en las escaleras, lo que hace que haya que adaptar todas las partes de nuestro establecimiento donde haya escaleras.

Aparición de nuevas tecnologías que hagan la vida más fácil a nuestros mayores: nuevas sillas de ruedas, nuevas grúas para facilitar el trabajo a nuestros trabajadores a la hora de la limpieza de nuestros clientes, nuevas formas de comunicación entre el anciano y nuestro personal, etc.

Creación de nuevos medicamentos que puedan paliar algunos de los problemas de salud que tengan nuestros clientes.

2.1.5. Entorno económico

La capacidad económica de las personas en el momento actual en el que nos encontramos y debido a la crisis económica por la que está pasando el país podría repercutir a nuestra empresa debido a que al disminuir el poder adquisitivo de la población, puedan disminuir también nuestros clientes, ya que no sólo se vería afectado el poder adquisitivo del cliente, sino también el de los familiares de estos.

2.1.6. Entorno socio-cultural

La incorporación de la mujer al trabajo, (incorporación al mundo laboral de los 2 cónyuges) que hace, por lo tanto, que la mayoría de parejas no tengan demasiado tiempo para cuidar a sus mayores y tener que recurrir a las residencias no como una opción.

2.2. Entorno Específico

2.2.1. Datos del Sector

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) nuestra actividad pertenece a:

GRUPO 87.31, Asistencia en establecimientos residenciales para personas mayores.

Nuestra actividad se rige por el VI Convenio Marco Estatal de Servicios de Atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.

2.2.1.1. *Estructura, tamaño, ámbito geográfico y saturación del mercado*

Para conocer el grado de saturación del mercado de las residencias se utiliza por convenio un ratio basado en el número de plazas residenciales respecto al número de personas mayores de 65 años:

Ratio: N° plazas residenciales * 100 / N° más de 65 años

Por convenio se establece que un mercado equilibrado es aquel que posee un ratio de un 5%. Se considera que un ratio de 5 puntos indica un equilibrio en el número de plazas residenciales frente al número de personas de más de 65 años.

Como se puede observar en la tabla siguiente, el ratio correspondiente a la provincia de Zaragoza es de 6,5. Esto indica que el mercado no está todavía muy saturado y hay por tanto posibilidades de entrar en él.

Tabla 2.1: Saturación del mercado

Población	Nº personas > 65 años	Nº plazas	Ratio
Zaragoza provincia	277.125	17.880	6,45%

Fuente: Instituto Aragonés de Estadística

Población mayor a 65 años: 277.125

Total de plazas en residencias de tercera edad: 17.880

Propias del Instituto Aragonés de Servicios Sociales (IASS): 1.970

De las Corporaciones Locales (CCLL) o Comarcas: 3.658

Concertadas por el IASS: 467

Plazas en residencias sociales: 5.019

Concertadas por el IASS: 321

Plazas en residencias mercantiles: 7.233

Concertadas por el IASS: 502

2.2.1.2. Demanda

El 3% de las personas mayores de 65 años viven en una residencia actualmente.

Se espera que un 16,3 % de las personas mayores de 65 años vivan en Residencias a lo largo de los próximos 10 años.¹

Dentro de este grupo, el segmento que espera un mayor crecimiento es el de mayores de 80 años, convirtiéndose de este modo en el más atractivo para las residencias de la tercera edad, ya que se calcula que el 86 % de estos mayores necesitará asistencia, como causa del padecimiento de enfermedades varias.

¹ *Información obtenida de edad-vida.org

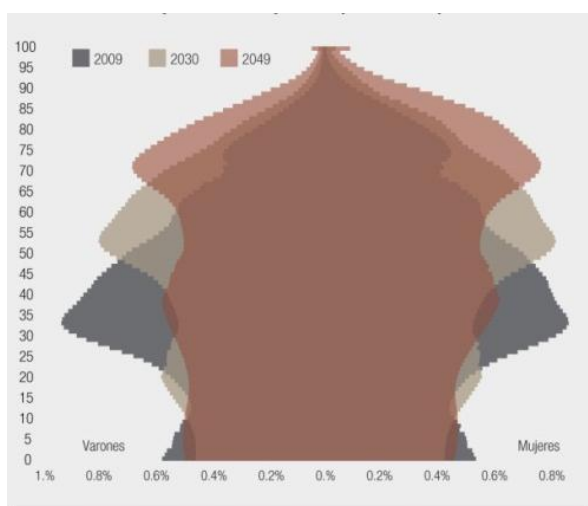
El mercado de la tercera edad está en expansión: A corto y medio plazo, tanto la oferta actual como las previsiones de plazas en residencia son insuficientes para cubrir la demanda existente.

El Plan Gerontológico del Gobierno y el Ministerio de Sanidad y Consumo, recomiendan 5-6 plazas por cada cien habitantes.

El 45 por ciento del territorio español no es capaz de satisfacer su demanda. La prueba de que el sector de la tercera edad es un negocio seguro y con grandes expectativas es la entrada de algunas sociedades de inversión en el sector.

Todo ello parece indicar que es necesaria la creación de una residencia ya que la demanda previsiblemente será creciente.

Figura 2.2: Pirámide de población Española (2009-2049)



Fuente INE: INEBASE: Proyecciones de población a largo plazo

Estudio de la población en la comarca de Calatayud:

- Total: 38.228
- Mayor 65años: 10.245
- N° residencias: 10
- Plazas en residencias: 527

Estudio de la población en Zaragoza

- Total: 950.507
- Mayor 65 años: 196.755
- Nº residencias: 182
- Plazas en residencias: 11.563

Tabla 2.3: Estudio de la población objetivo por edad

Indicadores demográficos	Comarca	Provincia	Aragón
Población mayor a 65 años	26,80%	20,70%	21,30%
Edad media	47,5	44	44,4
Tasa global dependencia	61,5	54	54,7

Tabla 2.3: Fuente: Elaboración propia

$\text{Pob. 65 y más} = (\text{Pob. } \geq 65 / \text{Pob. Total}) \times 100$

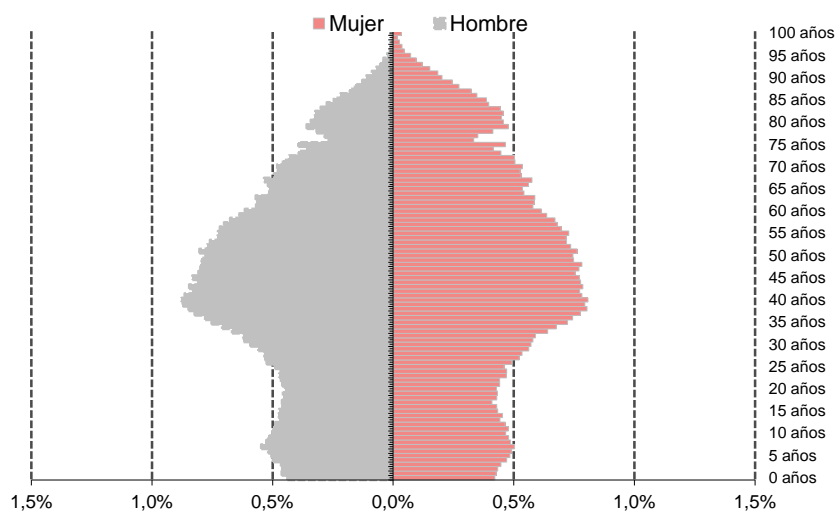
$\text{Edad media} = (\text{Pob. De 15 a 64} / \text{Pob. Total}) \times 100$

$\text{T.G. Dependencia} = (\text{Pob. } \leq 14 + \text{Pob. } \geq 65 / \text{Pob. De 15 a 64}) \times 100$

2.2.1.3. Previsiones del segmento

Las Proyecciones de Población son una simulación estadística de la población que residirá en Aragón en los próximos 15 años, si se mantienen las tendencias y los comportamientos demográficos actualmente observados. La información se facilita a nivel Comunidad Autónoma de Aragón y para las tres provincias. Se han añadido los datos de España para un mejor análisis. La fecha de referencia es el 1 de enero de cada año.

Figura 2.4: Pirámide poblacional Aragón 2016 (actual)

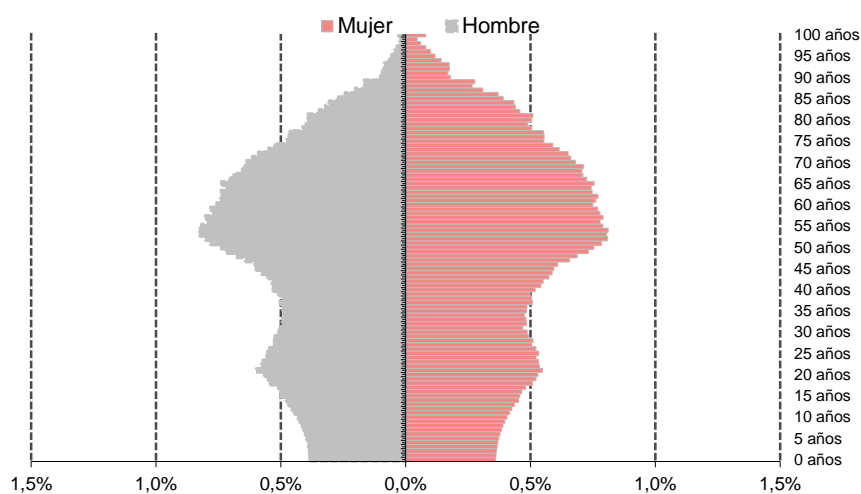


Fuente: Proyecciones de Población. INE

Población total: 1.317.921

Población mayor de 65 años: 264.858

Figura 2.5: Pirámide población Aragón 2030



Fuente: Proyecciones de Población. INE

Población total: 1.256.343

Población mayor de 65 años: 318.110

Como podemos observar en los gráficos la tendencia es un envejecimiento de la población, ya que a pesar de disminuir la población en más de 61500 personas, la población mayor de 65 años ha aumentado en más de 53000 y esto tan solo en Aragón.

En España viven 8.234.377 de personas mayores de 65 años, lo que representa un 17,73% y en 2030 se espera que ese porcentaje suba hasta casi el 23,5%, lo que es un aumento muy significativo.

Cabe mencionar algunas de las razones por las cuales se producen este envejecimiento como son el saldo vegetativo y el aumento de esperanza de vida: Aragón se encuentra entre las seis comunidades autónomas del país afectadas desde los últimos años por un saldo vegetativo negativo entre el número de nacimientos y el de defunciones, según datos hechos públicos por el Instituto Nacional de Estadística (INE); se produjeron un total de 12.008 nacimientos y 13.786 defunciones, con un saldo negativo de 1.778 personas, sólo por debajo de Galicia (-10.048), Castilla y León (-9.417), Asturias (-5.643) y Extremadura (-1780). En cuanto a la esperanza de vida nos encontramos entre los países de la unión europea con mayor esperanza de vida que alcanza los casi los 83 años de media (86 años mujeres, 80 años hombres).

Los octogenarios además, son el colectivo que más ha aumentado en la última década situando cerca del 6% y se espera para 2030 que crezca más situándose en el 7,78%; este colectivo es el cliente más potencial. ²

A pesar de la importancia social de este colectivo, el informe, fruto de la investigación del Observatorio de Personas Mayores del Inerser, señala que los niveles de cobertura de los servicios sociales dirigidos a ellos son todavía muy bajos. La tasa de cobertura del Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD) es sólo del 3% y sólo existe una plaza de centro de día por cada 200 mayores.

Todo esto, sumado a que se calcula que el 86 % de estos mayores necesitará asistencia como causa del padecimiento de enfermedades varias, hace que este segmento se convierta en un atractivo para las residencias de la tercera edad.

² <http://www.ine.es/>

Tabla 2.6: Evolución población mayor en España (1900-2050)

Valores absolutos y porcentajes

Años	Población total	Población de 65 años y más		Población de 65-79 años		Población de 80 años y más	
	Absoluto	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
1900	18.618.086	967.774	5,2	851.859	4,6	115.385	0,6
1910	19.995.686	1.105.569	5,5	972.954	4,9	132.615	0,7
1920	21.389.842	1.216.693	5,7	1.073.679	5,0	143.014	0,7
1930	23.677.794	1.440.739	6,1	1.263.626	5,3	177.113	0,7
1940	26.015.907	1.699.860	6,5	1.475.702	5,7	224.158	0,9
1950	27.976.755	2.022.523	7,2	1.750.045	6,3	272.478	1,0
1960	30.528.539	2.505.165	8,2	2.136.190	7,0	368.975	1,2
1970	34.040.989	3.290.800	9,7	2.767.061	8,1	523.739	1,5
1981	37.683.363	4.236.724	11,2	3.511.593	9,3	725.131	1,9
1991	38.872.268	5.370.252	13,8	4.222.384	10,9	1.147.868	3,0
2001	41.116.842	7.037.553	17,1	5.404.513	13,1	1.633.040	4,0
2011	46.815.916	8.116.350	17,3	5.659.442	12,1	2.456.908	5,2
2020	45.312.312	9.144.284	20,2	6.305.715	13,9	2.838.569	6,3
2030	44.050.312	11.300.064	25,7	7.767.119	17,6	3.532.945	8,0
2040	42.977.420	13.796.012	32,1	9.096.509	21,2	4.699.503	10,9
2050	41.836.016	15.221.239	36,4	8.986.586	21,5	6.234.653	14,9

Fuente: 1900-2001: INE: INEBASE: Cifras de población.

Resúmenes provinciales de población según sexo y edad desde 1900 hasta 2001.

2010: INE: INEBASE: Avance del Padrón a 1 de enero de 2010.

Datos provisionales. 2020-2050: INE: INEBASE: Proyección de la población a largo plazo

2.2.2. Competidores

La competencia estaría formada por:

- Residencias públicas y privadas (nuestro competidor directo y más potencial)
- Pisos tutelados
- Centros de día
- Atención domiciliaria
- Tele asistencia
- Servicio informal (familiares, amigos, vecinos...)

Habrá que analizar por especial importancia todas aquellas modalidades residenciales o asistenciales que por su proximidad geografía representen una competencia para nuestra residencia de ancianos.

Por la ubicación de Alhama de Aragón situada en la comarca de Calatayud podemos suponer una alternativa en muchos casos para las personas de Zaragoza a 110km, Soria a 100km, Teruel a 153km o Guadalajara a 150km como principales núcleos urbanos, debido a su cercanía.

Por otra parte si consideras que el radio de acción directo de nuestra residencia se puede establecer entre 40-150 km, las localidades como Ariza, Ateca, Calatayud y Zaragoza pueden suponer una competencia directa para nosotros.

2.2.3. Clientes

Público objetivo:

- Personas mayores de 65 años (aunque también son bienvenidos de menor edad)
- Hombres, mujeres y matrimonios
- Personas válidas
- Quieran convivir con otras personas de iguales características.
- Quieran realizar actividades como: pintura, lectura, costura, excursiones, viajes,....
- Sentirse especial, querido, único.
- Trato personalizado y adaptado a las necesidades específicas del cliente.
- Personas que demanden un trato especial, buscando comodidad, compañía y mucho entretenimiento, diferenciándose del resto de residencias típicas en que todos son uno más.

2.3. Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico.³

Analiza 5 factores que desarrollaremos en el anexo:

AMENAZA DE ENTRADA: Depende del número e importancia de las barreras de entrada. Éstas son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito.

³ Santasmases Mestre, Miguel. (2009): Fundamentos del marketing

AMENAZA DE SUSTITUTIVOS: Existen numerosas actividades o servicios que ofrecen un beneficio similar

El PODER DE LOS CLIENTES del sector: Los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y ha de existir un equilibrio en el poder de negociación.

El PODER DE LOS PROVEEDORES: Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o el servicio e incluye trabajo y fuentes de financiación.

El último factor del análisis es la RIVALIDAD COMPETITIVA.

Las cuatro fuerzas anteriormente comentadas, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son empresas con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector.

2.4. Análisis DAFO

Procederemos a realizar el análisis DAFO que nos permitirá visualizar o valorar la situación actual y real del proyecto así como aprovechar al máximo nuestras oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y debilidades; así pues comenzaremos con el análisis:⁴

⁴ Guerras y Navas (2007): La dirección estratégica de la empresa: Caps. 6 y 7.

Tabla 2.7: Análisis DAFO

Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	- Envejecimiento de la población	- Introducción continua de leyes
	- Aumento de la esperanza de vida	- Crisis y empobrecimiento de la población
	- Edificio subvencionado por el ayuntamiento	- Amenaza del actual sistema de pensiones
	- Incorporación de la mujer al mundo laboral	- Existencia de competencia en los alrededores
	- Mayor tasa de paro; contratos a menor coste	- Variedad de servicios sustitutivos
	- Nueva ley de dependencia	
Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	- Buena ubicación, bien comunicado	- Inversión inicial muy elevada, necesidad de finan.
	- Mayor calidad de vida al ser zona rural	- Dificultad en darse a conocer
	- Impuestos más baratos en la comarca	- Desplazamiento o lejanía de la capital
	- Buena relación calidad-precio	- Elevado coste servicios externos
	- Gran variedad de servicios	- Elevado coste para muchas personas
	- Mucha demanda con clientes potenciales y permanentes	- Inexperiencia en el sector
	- Diferenciación de nuestros servicios	
	- Poca competencia en la comarca	
- Instalaciones modernas y adaptadas a las nuevas norm.		

Fuente: Elaboración propia

3. Estudio legal

3.1. Análisis de la forma jurídica elegida

La sociedad anónima y la sociedad limitada constituyen las dos formas jurídicas más populares en el mundo empresarial. Entre ambas existen diferencias, ventajas e inconvenientes que debemos estudiar antes de decantarnos por una de las dos.⁵

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)

Características:

- Grado de utilización: Es el tipo de sociedad más habitual, sobre todo en el caso de pequeños empresarios y la más recomendable para operar en el tráfico jurídico para la mayoría de las actividades comerciales. En 2009 había en España según datos del Directorio Central de Empresas del INE, 1.140.820 sociedades limitadas, el 34% de las empresas, sólo por detrás de las personas físicas individuales, que suponen el 53,46%.
- Nº mínimo de socios: 1

⁵ <http://noticias.infocif.es>

- Capital mínimo: 3.000 €
- Responsabilidad de los socios: solidaria entre ellos y limitada al capital aportado.
- Clase de socios: trabajadores y/o capitalistas.
- División del capital social: Participaciones.
- Obligaciones fiscales: Impuesto de sociedades e IVA
- Régimen Seguridad Social: régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general.
- Órganos de Administración: Junta General de socios y Administrador/es o Consejo de Administración.
- Regulación legal: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo.

La Sociedad Anónima (S.A.)

Características:

- Grado de utilización: Es poco habitual, se trata de un tipo societario pensado para grandes empresas, con numerosos accionistas, no tanto para empresas familiares o unipersonales. En 2009 había en España según datos del Directorio Central de Empresas del INE, 109.300 sociedades anónimas, el 3,26% de las empresas.
- Nº mínimo de socios: 1
- Capital mínimo: 60.000 €
- Responsabilidad de los socios: solidaria entre ellos y limitada al capital aportado.
- Clase de socios: trabajadores y/o capitalistas.
- División del capital social: Acciones nominativas o al portador.
- Obligaciones fiscales: Impuesto de sociedades e IVA
- Régimen Seguridad Social: régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general.
- Órganos de Administración: Junta General de socios y Administrador/es o Consejo de Administración.

- Regulación legal: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Sustituye al Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre

La forma jurídica más conveniente para nuestro negocio, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, por varios motivos como que no precisa de una cantidad de inversión muy elevada, (mínimo son 3.000 euros) o mayor sencillez en los trámites y un menor gasto en ellos siendo así la que más se ajusta a las necesidades de nuestro negocio.

3.2. Trámites administrativos

Al crear una sociedad anónima o limitada debe esperar como mínimo dos meses para conseguir que ésta esté constituida y pueda comenzar a funcionar, siempre que se realice por el método tradicional, no telemáticamente.

Con anterioridad a acudir al notario para firmar la escritura de constitución, es preciso solicitar el nombre en el Registro Mercantil mediante un formulario, que queda en reserva durante tres meses, hasta que esté constituida la sociedad. Si no se constituye en este tiempo la solicitud caduca.

En el plazo de un mes esta institución comunicará que el nombre es válido y no existe ningún defecto.

Tras abrir una cuenta bancaria y habiendo depositado el capital por los socios, hay que redactar la escritura de constitución que deberá incluir la razón social, actividad a realizar y estatutos. Ese documento deberá firmarlo ante notario. En cuatro o cinco días, por vía telemática, se hacen los trámites ante Hacienda -pago de impuestos- y estará registrada en el Registro Mercantil. En caso de que las operaciones se hagan por la vía tradicional, el tiempo de constitución aumenta.

4. Plan de Marketing

4.1. Difusión y comercialización

La dirección de marketing de una empresa tiene como objetivo establecer las relaciones entre las variables externas:

MERCADO

COMPETENCIA

ENTORNO

Y las variables internas de la empresa, el Marketing mix, las denominadas “4P”:

PRECIO

PRODUCTO

PROMOCIÓN

DISTRIBUCIÓN

De modo que se consigan los objetivos establecidos en cuanto a rentabilidad, cuota de mercado y aumento de ventas. Es útil para el control de la gestión y la puesta en marcha de la estrategia.

El servicio ofrecido por la residencia está segmentado, es decir, consiste en dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían necesitar productos o combinaciones de marketing diferentes, se dirige a un segmento de población con un nivel adquisitivo medio-alto. No se trata de un servicio imprescindible o que responda a una necesidad inmediata como sería el caso de las residencias asistidas.

Otro de los criterios escogidos para segmentar el mercado es el grado de dependencia de nuestros clientes; En nuestro caso personas con poca dependencia (personas válidas).

Para ver con claridad a quien van dirigidos nuestros servicios se deben seguir tres fases o pasos fundamentales:

- Segmentar el mercado en grupo de consumidores con características homogéneas.
- Identificar entre los distintos grupos al público objetivo.
- Llevar a cabo un posicionamiento adecuado de acuerdo a las características del público objetivo.

4.2. Marketing mix

Concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

El marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Distribución y Promoción.

4.2.1. **Producto: servicios y actividades**

- Alojamiento: disponemos de habitaciones dotadas de baños adaptados si fueran necesarios, armarios, balcones, cama y mesita de noche
- Atención sanitaria: curas básicas, control médico, seguimiento de sus medicaciones etc.
- Manutención: se realizaran 5 comidas diarias como norma general o se le puede confeccionar dieta si así lo desea o acorde a su estado de salud se podrá adaptar las comidas diarias.
- Actividades socio-culturales: se promoverán salidas de interés común a espacios libres así como celebraciones saladas (cumpleaños, navidad, semana santa...) Se intentará mantener el contacto con el mundo exterior el máximo posible.
- Actividades estimulantes: también se promoverán en el centro diversas actividades (desarrolladas en el anexo).
- Labores propios del centro: lavandería, fisioterapeuta, psicólogo, sala común, etc.

En conclusión el centro tiene la responsabilidad de mantener la actividad física y mental de los residentes ofreciendo una gama de actividades informales y programadas, tanto en el interior como en el exterior de la residencia con fines sociales y culturales.

4.2.2. Precio

Los métodos para la fijación de precios de un producto o servicio se pueden basar en 3 aspectos: coste, competencia, demanda.

Para conseguir la máxima calidad de vida para los residentes se le aplica un margen de beneficio a este coste y se obtiene el precio por plaza. Evidentemente el precio puede sufrir alteraciones dependiendo de la demanda o de la competencia.

El precio varía dependiendo del tipo de centros (Concertados, públicos o privados); Como el nuestro es privado el importe de las plazas lo podemos determinar nosotros mismos. Así pues, teniendo en cuenta el coste por plaza establecido por el Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Familia para centros concertados; y diversas estadísticas y estudios de precios de centros privados en el territorio de Aragón, nos hemos podido orientar de los precios.

Según los estudios realizados por inforesidencias, el precio medio de una residencia en España es de 1.829,81€/mes a fecha 10/05/2015.

Podemos concretar más y ver las diferencias entre comunidades autónoma contrastado con la muestra (Nº de plazas que se ofrecen a través de inforesidencias.com) en la siguiente tabla:

Tabla 4.1: Precio medio por plaza entre comunidades

Comunidad	Tamaño muestra	Precio medio
Andalucía	3772	1.825,32 €
Aragón	1086	1.576,89 €
Asturias	483	1.683,00 €
Canarias	482	1.735,23 €
Cantabria	393	1.689,26 €
Castilla y León	1800	1.472,74 €
Castilla La Mancha	950	1.418,15 €
Catalunya	15110	1.847,60 €
Comunidad-Valenciana	2143	1.636,87 €
País Vasco	1326	2.148,15 €
Extremadura	150	1.248,00 €
Galicia	1174	1.616,89 €
Baleares	637	1.883,08 €
Madrid	11610	1.952,83 €
Murcia	428	1.637,30 €
Navarra	855	1.989,24 €
Rioja	236	2.003,33 €

Fuente: inforesidencias.com

Las diferencias de precios entre comunidades autónomas llegan al 40%. Siendo el precio más alto en el País Vasco y el más bajo en Extremadura.

En Zaragoza concretamente:

Tabla 4.2: Precio medio por plaza en Zaragoza

Comunidad	Tamaño muestra	Precio medio
Zaragoza	977	1.634,20 €

Fuente: inforesidencias.com

También podemos analizar el precio a lo largo de los últimos años para tener una idea de las perspectivas de futuro.

Si tenemos en cuenta únicamente los últimos años vemos que se ha producido un incremento de un 3% o sea de un 0,6% anual.

Debido a que la inflación ha sido entre principios de 2009 y finales de 2014 de un 8,1%⁶ los precios de las residencias han sufrido una rebaja real del 6% en cinco años.

Tabla 4.3: Evolución precio medio en España

Año	2001	2005	2007	2009	2014
Individual con baño	1.185 €	1.391 €	1.550,00 €	1.775 €	1,829,81€

Fuente: inforesidencias.com

Otra variable que debemos tener en cuenta es; cuanto estarían dispuestos a pagar ya que si ponemos un precio muy elevado no seremos competitivos, los precios máximos que estarían dispuestos a pagar los usuarios de la muestra antes nombrada que utilizan la búsqueda proactiva nos encontramos con lo siguiente:

Tabla4.4: Precios máximos dispuestos a pagar

Año	2009	2014
Menos de 1000 €	9,60%	6,30%
De 1000 a 1200 €	25,80%	17,20%
De 1200 a 1500 €	26,10%	29,50%
De 1500 a 2000 €	30,10%	38,70%
Más de 2000 €	8,40%	8,30%

Fuente: inforesidencias.com

⁶<http://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?idmesini=6&anyoini=2009&idmesfin=12&anyofin=2014&ntipo=1&enviar=Calcular>

Este informe nos dice que el grupo que más crece es el de personas que están dispuestas a pagar un precio entre 1.500 y 2.000 Euros, cantidad que coincide con el precio medio de las residencias por lo que parece que existe una confluencia entre oferta y demanda en esa franja

Tabla 4.5: Nuestro precio

Tipo de Habitación	Precio
Individual	2.000 €
Doble	1.800€/por pers.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Promoción

Con la comunicación o promoción se busca informar a los clientes de los servicios que se prestan y beneficios que se ofrecen. Se intenta situarse en la mente del consumidor como la alternativa que mejor se adapta a sus necesidades y modos de satisfacerlas, motivándole al consumo.

La comunicación se constituye del conjunto de acciones y herramientas de comunicación, entre ellas, la publicidad, las ventas personales la promoción, las relaciones públicas que se utilizan para hacer llegar un mensaje al cliente potencial que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar. Hay ocasiones en las que el decisor de la utilización de los servicios del centro residencial no es cliente potencial sino su familiar y eso hay que tenerlo en cuenta en el proceso de la elaboración de la comunicación.

Teniendo en cuenta la falta de plazas residenciales se establecerá una lista de reserva de plazas de modo que los residentes podrán elegir plaza tanto si se trata de una plaza en habitación simple o doble.

La campaña de publicidad empezará cuatro meses antes de la inauguración de la puesta en marcha de la residencia.

Se prevé realizar una campaña publicitaria agresiva (desarrollada en el anexo).

Esta campaña será de suma importancia durante la construcción de la residencia, ya que de su éxito depende poder afrontar los primeros meses de vida del complejo.

Una vez en marcha la residencia disminuirá la campaña de promoción centrándose principalmente en medios especializados: pueblos y ayuntamientos cercanos, prensa local e internet;

Aunque en nuestra opinión, el mejor sistema de promoción, es el “boca a boca”. La satisfacción del servicio a los residentes y por tanto la satisfacción de los familiares son el principal conducto de promoción del centro.

4.2.4. Distribución

La distribución se define como un sistema de recursos para lograr que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

En nuestro caso se trata de un servicio y ya que no podemos vincularlo a un producto físico en si no podemos distribuirlo como tal así que nuestra distribución es nuestro propio centro y la capacidad que tengamos de atraer a los clientes a él.

5. Análisis Económico

El análisis financiero o económico sirve para estudiar la viabilidad del proyecto que se va a llevar a cabo, analizaremos su inversión inicial, financiación, previsión de ventas etc. Y así comprobar su rentabilidad.

Se realizará para los cinco primeros años de la empresa y comprobar su solvencia y viabilidad a corto plazo ya que es lo más complicado para una empresa de nueva creación; se preverá la inversión inicial necesaria y la previsión de gastos e ingresos así como de personal contratado, necesidad de financiación, estudio de estados financieros y viabilidad mediante distintos ratios o métodos.

*(En el anexo están detalladas todas las necesidades de inversión. Todos los datos numéricos son orientativos y aproximados).

5.1. Inversión inicial

La estructura financiera de esta empresa será la siguiente:

A la izquierda podemos ver de forma resumida todas las inversiones necesarias planteadas antes del inicio de la actividad (en el anexo están más detallados las mejoras del edificio, mobiliario, equipos informáticos...), y por el otro lado la financiación que hemos elegido para llevarlo a cabo.

Cuadro 5.1: Inversiones necesarias

Inversiones		Financiación	
CONCEPTO	IMPORTE	Concepto	Importe
Gastos Constitución	2.576 €	Recursos propios	160.000 €
Gastos de Comunicación	12.040 €		
Utilaje (Enfermería)	2.600 €		
Instalaciones Edificio	128.470 €		
Equipamiento y Mobiliario	110.670 €		
Equipos informaticos	4.000 €	Recursos ajenos	120.000 €
Fianza	5.000 €		
Existencias	5.400 €		
Tesoreria	9.244 €		
Total	280.000 €	Total	280.000 €

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, la inversión necesaria para financiar la sociedad será financiada entre los fondos propios y las deudas.

Los cuatro socios aportarán un capital social total de 160.000 €. Divididos en cuatro partes iguales de 40.000 euros cada uno.

El capital social estará totalmente desembolsado en el momento de la constitución.

5.2. Plan de Financiación

La financiación ajena se conseguirá a través de un préstamo bancario que realizaremos con el Banco Popular. Sus condiciones son las siguientes: El importe del préstamo será de 120.000€ de nominal, a un tipo de interés del 4,25% anual, con un horizonte temporal de 5 años.

Cuadro 5.2: Cuadro de amortización

Años	Cuota	lintereses	Principal	Pendiente	Devolu. Prin.
1	27.145 €	5.100,00 €	22.044,84 €	97.955,16 €	22.044,84 €
2	27.145 €	4.163,09 €	22.981,75 €	74.973,41 €	45.026,59 €
3	27.145 €	3.186,37 €	23.958,47 €	51.014,93 €	68.985,07 €
4	27.145 €	2.168,13 €	24.976,71 €	26.038,22 €	93.961,78 €
5	27.145 €	1.106,62 €	26.038,22 €	- €	120.000,00 €
Total	135.724,22 €	15.724,22 €	120.000,00 €		

Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de ventas

Nuestro nivel de ocupación dependerá de varios factores los cuales hemos supuesto según nuestro precio, inversiones y gastos además de la demanda actual de mercado.

Según nuestro nivel de ocupación tendremos unas previsiones de ingresos y gastos ya marcados; así pues, hemos planteado según el estudio de mercado realizado anteriormente un precio y ocupación estimada:

Tabla 5.3: Ingresos por persona

Ingresos	Mensuales	Anuales
Individual	2.000 €	24.000 €
Doble	1.800 €	21.600 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.4: Previsión de ocupación

Previsión Ocupación	Años	1	2	3	4	5
Plazas	individuales	10	14	16	18	20
	Dobles	4	6	6	8	8
	Total	14	20	22	26	28
	Tasa	50%	70%	80%	90%	100%
	Ingresos	326.400 €	465.600 €	513.600 €	604.800 €	652.800 €

Fuente: Elaboración propia

Como observamos empezaremos el proyecto con un nivel del 50% y esperamos tener una cuota de mercado aproximada del 10% al año, llegando así a tener una ocupación completa en el quinto año, que es el último año del estudio realizado con unos ingresos brutos de más de 650.000€.

Además obtendremos unos ingresos anuales de 700€ por patrocinios de dos marcas comerciales de la zona.

5.4. Plan de recursos humanos

Nuestro nivel de personal es volátil, ya que dependerá de nuestro nivel de ocupación y las necesidades de contratación según las leyes vigentes que estipulan el número mínimo de profesionales.

Tabla 5.5: Personal contratado

Concepto	Nº	Salario unitario	Seg. Social	Total	11.110 €	Personal fijo
Director	1	2.000 €	200 €	2.200 €		
Administrativo	1	1.400 €	140 €	1.540 €		
Recepcionista	1	1.200 €	120 €	1.320 €		
ATS/DUE	2	1.300 €	130 €	2.860 €		
Médico	1	1.900 €	190 €	2.090 €		
Planificador socio cultural	1	1.000 €	100 €	1.100 €		
Gerocultores (auxiliar)	1	1.100 €	110 €	1.210 €		

Fuente: Elaboración propia

Hemos decidido contratar un personal fijo que se encargaran de las funciones establecidas en la tabla y dependiendo de nuestra ocupación contrataremos al número de auxiliares necesarios.

Tabla 5.6: Personal necesario

Previsión Ocupación	Años	1	2	3	4	5
Plazas	individuales	10	14	16	18	20
	Dobles	4	6	6	8	8
	Total	14	20	22	26	28
	Tasa	50%	70%	80%	90%	100%
Personal Contratado		9	10	11	12	12
Gastos de personal		162.360 €	176.880 €	191.400 €	205.920 €	205.920 €

Fuente: Elaboración propia

Nuestro personal contratado al inicio de la actividad será de nueve personas siendo así siete del personal fijo más dos auxiliares. Cada año necesitaremos de un auxiliar más hasta llegar a los cinco auxiliares contratados, haciendo un total de doce personas en plantilla con un gasto anual de más de 200.000€.

5.5. Plan de explotación

Desarrollamos todos los datos necesarios para el inicio de la actividad y la puesta en funcionamiento, ingresos y gastos.

Tabla 5.7: Gastos previstos

concepto	Preriodicidad	Importe	Anual
Electricidad	Bimensual	1.400 €	8.400 €
Aguas y Vertidos	Trimestral	1.500 €	6.000 €
Teléfono/Internet	Bimensual	300 €	1.800 €
Seguros	Anual	2.000 €	2.000 €
Alimentación	Mensual/por pers	90 €	1.080 €
Publicidad	Mensual	250 €	3.000 €
Servicios de Limpieza	Mensual	Adaptativo	
	10-20 pers.	3.600 €	43.200 €
	21-30 pers.	5.900 €	70.800 €
Catering	Mensual	Adaptativo	
	10-20 pers.	5.000 €	60.000 €
	21-30 pers.	8.000 €	96.000 €

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los gastos previstos son constantes como el seguro, electricidad, agua... sin embargo otros gastos que los tenemos externalizados varían también según el nivel de ocupación y del acuerdo llegado con la empresa colaboradora como son los servicios de limpieza o el catering.

Para facilitar los cálculos, suponemos que la amortización del inmovilizado material e intangible se realizará siguiendo el método de amortización lineal.

Las instalaciones y el equipamiento tendrán un valor residual de cero pasados los cinco años de estudio, basándonos en el método de prevención.

Tabla 5.8: Amortizaciones

Concepto	Importe	Nº Años	% Anual	Amortización
Gastos Constitución	2.576 €	4	25%	644 €
Gastos de Comunicación	12.040 €	4	25%	3.010 €
Utillaje (Enfermería)	2.600 €	4	25%	650 €
Instalaciones Edificio	128.470 €	30	3,3%	4.282 €
Equipamiento y Mobiliar	110.670 €	15	6,7%	7.378 €
Equipos informaticos	4.000 €	4	25%	1.000 €
Total amort. Anual				16.964 €

Fuente: Elaboración propia

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización.

Suponemos el Índice de Precios al Consumo (IPC) de 2%⁷ para los próximos años en todos los gastos excepto la amortización.

Tabla 5.8: P y G

Años	1	2	3	4	5
Ingresos	326.400 €	474.912 €	523.872 €	616.896 €	665.856 €
Otros ingresos	700 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Amortización	16.964,3 €	16.964,3 €	16.964,3 €	16.964,3 €	16.964,3 €
Salarios	162.360 €	180.418 €	195.228 €	210.038 €	210.038 €
Aguas y Vertidos	6.000 €	6.120 €	6.242 €	6.367 €	6.495 €
Electricidad	8.400 €	8.568 €	8.739 €	8.914 €	9.092 €
Telefono/internet	1.800 €	1.836 €	1.873 €	1.910 €	1.948 €
intereses prest.	5.100,00 €	4.163,09 €	3.186,37 €	2.168,13 €	1.106,62 €
Publicidad	3.000 €	3.060 €	3.121 €	3.184 €	3.247 €
Seguros	2.000 €	2.040 €	2.081 €	2.122 €	2.165 €
Servicios de limpieza	43.200 €	43.200 €	70.800 €	70.800 €	70.800 €
Otros Gastos	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €
Alimentación	15.120 €	21.600 €	23.760 €	28.080 €	30.240 €
Catering	60.000 €	60.000 €	96.000 €	96.000 €	96.000 €
Rº antes de impuestos	1.755,67 €	126.242,97 €	95.176,82 €	169.647,52 €	217.059,08 €
Impuesto S/Bº	438,92 €	31.560,74 €	23.794,20 €	42.411,88 €	54.264,77 €
Rº después de impuestos	1.316,75 €	94.682,23 €	71.382,61 €	127.235,64 €	162.794,31 €

Fuente: Elaboración propia

6. Análisis de viabilidad

Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el éxito o fracaso de un proyecto. Para lograr esto partiremos de los datos antes calculados como la previsión de ocupación (ingresos), gastos esperados, resultado de explotación...

6.1. Flujos de caja

Suponen la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios que se producen como consecuencia del desarrollo de la actividad.

⁷ <http://www.ipcblog.es/ipc-2015/>

Partiremos de los datos antes calculados en la cuenta de “P y G”, es decir del resultado antes de impuestos.

Tabla 6.1: Flujos de caja

F.C.	1	2	3	4	5
Resultado antes de imp.	1.755,67 €	126.242,97 €	95.176,82 €	169.647,52 €	217.059,08 €
Amortización	16.964,3 €	16.964,3 €	16.964,3 €	16.964,3 €	16.964,3 €
Principal Préstamo	22.044,84 €	22.981,75 €	23.958,47 €	24.976,71 €	26.038,22 €
Total	- 3.324,84 €	120.225,56 €	88.182,68 €	161.635,15 €	207.985,19 €
Impuesto	438,92 €	31.560,74 €	23.794,20 €	42.411,88 €	54.264,77 €
F.C.	- 3.763,76 €	88.664,81 €	64.388,47 €	119.223,27 €	153.720,42 €

Fuente: Elaboración propia

6.2. Cálculo de la tasa de actualización

La tasa de actualización representa el valor del dinero con el paso del tiempo, es decir, el la rentabilidad media que un inversor exigiría a un proyecto actualizando a valor de hoy los flujos de efectivos estimados para dicho proyecto.

Nosotros hemos estimado una tasa de actualización del 7,25%.

Tasa de actualización = Rentabilidad mínima exigida + Diferencial por riesgo

Entendemos como rentabilidad mínima exigida o coste de los recursos como la rentabilidad media exigida entre los recursos propios aportados y el interés de los recursos ajenos; en nuestro caso el préstamo nos exige un 4,25%, neto después de impuestos será de 3,2% y nuestros socios piden por su coste de oportunidad un 5,45% siendo así el coste medio de los recursos de 4,55%.

La prima de riesgo trata de incorporar al análisis de la inversión que estamos evaluando la incertidumbre de los flujos de caja estimados. Y así hemos estimado un 2,7%

Tabla 6.3: Tasa de actualización

	Coste de los recursos					
	Recursos propios	Recursos ajenos				
	5,45%	3,2%				
Tasa de actualización	4,55%		+	2,7%	=	7,25%

Fuente: Elaboración propia

6.3. Evaluación económica del proyecto

Estudiaremos el coste y la rentabilidad del proyecto con algunos parámetros muy usados para decidir si la actividad es rentable o viable.

6.3.1. Valor actual neto y Tasa interna de rentabilidad

Los parámetros utilizados a la hora de calcular la viabilidad del proyecto son el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

La fórmula del cálculo del VAN es la siguiente, donde, A = desembolso inicial, Qs = Flujo de caja del momento, n= n° de años que dura la inversión, i = rentabilidad mínima que le exigimos a la inversión.

$$V.A.N. = -A + \sum_{s=1}^{n} \frac{Q_s}{(1+i)^s}$$

La Inversión se considera realizable cuando su VAN es mayor que cero. Si el VAN es menor que cero la inversión sería rechazada. Además daremos preferencia a aquellas inversiones cuyo VAN sea más elevado.

Se denomina tasa interna de rentabilidad (TIR) al tipo de interés, r, que hace su valor neto igual a cero. Su fórmula es la siguiente, donde, A = desembolso inicial, Qs = Flujo de caja del momento, n= n° de años que dura la inversión, r = TIR.

$$0 = -A + \frac{Q_1}{(1+r)^1} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

La Inversión se considera realizable cuando r sea mayor que la rentabilidad mínima que le exijamos a la inversión. Y la rechazaríamos cuando fuese inferior.

Tabla 6.4: Cálculo del VAN y TIR

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	- 280.000,00 €	22.106,08 €	114.768,88 €	90.736,72 €	145.826,08 €	180.588,61 €
Tasa de actualización	7,25%					
VAN	151.419,81 €					
TIR	21,72%					

Fuente: Elaboración propia

Al proceder al cálculo del VAN y TIR vemos que los dos cumplen los requisitos de viabilidad o de proyecto realizable ya que el VAN > 0 y la TIR es de 21,72%. Por lo que podemos decir que según los valores y supuestos realizados este proyecto con una inversión inicial de 280.000€ y los siguientes flujos de caja, es viable

6.3.2. Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad o punto muerto es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos totales por venta.

Es decir en nuestro caso con el precio el cual hemos estipulado, determinar el nivel de ocupación para que tengamos un beneficio 0.

El nivel medio el cual hemos trabajado los datos anteriores del estudio de los 5 años para la evolución económica del proyecto ha sido del 78%.

Ahora bien, nuestros gastos fijos y variables según nuestro nivel de ocupación se cubrirían con 15 personas alojadas, es decir, un 54% de ocupación, ese sería nuestro punto muerto o umbral de rentabilidad, donde obtendríamos un margen muy pequeño de beneficio ya que nuestra unidad de venta son unidades físicas (personas) que no podemos dividir.

Tabla 6.5: Umbral de rentabilidad

Porcentaje de ocup.	54%				
Nº personas	15				
Ingresos totales	351.100 €	358.108 €	358.108 €	358.108 €	358.108 €
Gastos totales	348.469 €	352.140 €	352.573 €	353.014 €	353.464 €
Total	2.631 €	5.968 €	5.535 €	5.094 €	4.644 €

Fuente: Elaboración propia

6.4. Rentabilidad para el inversor

Esta rentabilidad será la cual en la que nosotros nos debemos fijar, ya que supone todas las características y necesidades que debemos tomar para poder realizar el proyecto, así pues, esta rentabilidad será desarrollada con los datos de los flujos de caja antes mencionados y la tasa de actualización del 7,25%.

Tabla 6.6: Rentabilidad para el inversor

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	- 160.000 €	- 3.763,76 €	88.664,81 €	64.388,47 €	119.223,27 €	153.720,42 €
Tasa de actualización	7,25%					
VAN	164.206 €					
TIR	30,47%					

Fuente: Elaboración propia

Nuestra rentabilidad es positiva y viable, con una TIR superior al 30% y un VAN de 164.206€, un valor nada malo para el horizonte temporal estudiado.

6.5. Análisis de sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad busca medir cómo se afecta la rentabilidad de un proyecto, cuando una o varias variables que conforman los supuestos, bajo los cuales se elaboraron las proyecciones financieras, se modifican.

En nuestro caso las variables más sensibles y que más nos afectan son la previsión de ocupación y el precio estipulado; por lo cual vamos a suponer distintos escenarios para ver su afectación al proyecto.

6.5.1. Escenario 1: Menor ocupación

En este escenario supondremos una ocupación menor del 10% en todos los años del estudio siendo así la ocupación medio del 68%.

Tabla 6.7: Escenario 1: Análisis económico

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	- 160.000 €	- 57.564,84 €	47.122,61 €	88.096,27 €	77.681,07 €	118.620,42 €
Tasa de actualización	7,25%					
VAN	41.010 €					
TIR	12,85%					

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Escenario 2: Menor precio

Ahora analizaremos la incidencia del precio en el proyecto con una bajada del 10%, quedando la habitación individual en 1800€ y la doble en 1620€ por persona.

Tabla 6.8: Escenario 2: Análisis económico

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	- 160.000 €	- 35.964,84 €	53.046,41 €	25.098,07 €	72.956,07 €	103.781,22 €
Tasa de actualización	7,25%					
VAN	1.205 €					
TIR	7,43%					

Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Escenario 3: Menor ocupación y menor precio

En este caso juntaremos las dos posibilidades antes analizadas para ponernos en el peor escenario posible, siendo así una ocupación menor junto a una disminución en el precio.

Tabla 6.9: Escenario 3: Análisis Económico

Periodo	0	1	2	3	4	5
F.C.	- 160.000 €	- 83.004,84 €	17.012,21 €	52.477,87 €	36.921,87 €	72.353,22 €
Tasa de actualización	7,25%					
VAN	- 101.171 €					
TIR	-8,14%					

Fuente: Elaboración propia

Según las variables estudiadas de sensibilidad en nuestro proyecto podemos hacer frente al escenario 1 y 2 en los cuales obtendríamos un beneficio económico al terminar el proyecto con un VAN y TIR positivos; vemos que la variable precio es un factor más condicionante a la hora de variar por lo tanto más sensible lo que nos indica elegir bien el precio a la hora de obtener una previsión de ocupación acorde a ese precio.

En cuanto al escenario 3 obtendríamos rentabilidades negativas, nos hace ver el peor escenario posible y comprobar que si se juntan esas dos condiciones desfavorables el proyecto no es viable, aunque es difícil que esto ocurra ya que si el precio baja la ocupación subiría o se mantendría.

Por lo tanto la sensibilidad del proyecto no es muy acusada y podemos hacer frente a variaciones del 10% en nuestros ingresos según las estimaciones mencionadas.

7. Conclusiones

El sector de las residencias se encuentra en pleno crecimiento debido al envejecimiento de la población como consecuencia del aumento de la esperanza de vida

y disminución de la natalidad. Las transformaciones sociales que han cambiado el estilo de vida de nuestra sociedad han evolucionado el concepto “Residencia” producido en las últimas décadas.

El sector está en expansión y con grandes posibilidades de futuro, además no existe saturación, por consiguiente posibilidades de entrar en el mercado, pero existe mucha competencia y muchos servicios sustitutivos que pueden tomar fuerza en cualquier momento, además de la alta inversión que hace falta para comenzar.

La residencia se instalaría en un edificio del patrimonio histórico de Alhama de Aragón, lugar perfectamente comunicado, con un entorno rural y tranquilo. El edificio sería adaptado y restaurado a las necesidades de la actividad.

Ofrecemos alojamiento, manutención, atención a la salud, actividades socio-culturales, fisioterapia, lavandería y terapia ocupacional entre otras y la promoción se hará en su mayor medida antes de la apertura del negocio para la captación de clientes y así prever el nivel de ocupación según los estudios de mercado realizados.

En cuanto al análisis económico del proyecto, hemos decidido plantear un horizonte temporal de estudio de cinco años ya que es una alta inversión inicial, presupuestada en 280.000€ y se muestra la necesidad de financiación ajena con un préstamo de 120.000€ al 4,25% de interés.

Con el precio estipulado, la previsión de ocupación estudiada y los gastos necesarios de la actividad, hemos obtenidos unos datos de viabilidad del proyecto con una TIR y VAN positivos, lo que significa que si nuestros datos se cumplen, el proyecto es rentable. Por otro lado, he observado que hace falta tener un alto grado de ocupación para sacar los suficientes ingresos para poder hacer frente a los gastos “básicos”. Tenemos un alto grado de sensibilidad lo que significa que asumimos mucho más riesgo ya que se tienen que cumplir nuestras previsiones.

Es un proyecto viable con un gran factor de riesgo según el horizonte temporal estudiado pero con grandes expectativas de futuro ya que la demanda va a ir en aumento.

8. Bibliografía

Libros

Cantalapiedra Arenas, Mario (2001): Manual de gestión financiera para PYMES. Editorial: Dossat 2000 S.L. Madrid

Campos Bueno, Eduardo 5ª Edición, (1995): Dirección estratégica de la empresa. Editorial: Pirámide, Madrid.

Domínguez Barrero, Félix (2015): Planificación fiscal de la empresa. Editorial: Prensas de la universidad de Zaragoza.

González Pascual, Julián. (2011): Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Editorial Pirámide, Madrid.

Grinblatt, Mark y Sheridan Titman (2003). Mercados financieros y estrategia empresarial. Editorial: S.A. McGraw-Hill, Interamericana de España.

Guerras Martín L.A. y Navas López J.E. 4ª edición, (2007): La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Editorial: Thomson, Madrid.

Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel. (2007): Estrategias del marketing. Editorial: ESIC, Madrid.

Ross, Stephen A. 9ª edición (2012): Finanzas corporativas. Editorial: McGraw-Hill, Interamericana de España.

Santesmases Mestre, Miguel. (2009): Fundamentos del marketing. Editorial: Pirámide, Madrid.

Tellis, Gerard J.; Redondo, Ignacio. (2002): Estrategias de publicidad y promoción. Editorial: Pearson Educación, S.A., Madrid.

Web grafía

<u>Enlaces</u>	<u>Descripción</u>
https://www.boe.es/boe/dias/2017/06/02/pdfs/BOE-B-2017-33770.pdf	Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: Extracto del Instituto de Mayores y Servicios Sociales
http://www.alhamadearagon.net/economia.html	Lugar del establecimiento: Localización, economía e historia.
https://www.ine.es	Datos estadísticos sobre la demografía actual y previsiones
http://www.aragon.es/	Gobierno de Aragón: boletín oficial de Aragón, Servicios sociales e igualdad
http://www.edad-vida.org/	Instituto para la mejora, promoción e innovación de la calidad de vida de las personas mayores
http://www.imserso.es/	Instituto de mayores y servicios sociales
https://www.inforesidencias.com	Buscador de residencias de 3ª edad: comparador de residencias
http://www.news3edad.com/	Mobiliario y equipamiento: instalaciones integrales socio-sanitarias
http://infoautonomos.eleconomista.es	Guía informativa: tipo de sociedades, tramites de alta en autónomos, asesoría y gestoría.

9. Anexo

Como he indicado anteriormente el proyecto se centra en análisis de la creación de una residencia para ancianos en la localidad de Alhama de Aragón, situada en la provincia de Zaragoza.

Algunos de los factores que me ha llevado a tomar esta elección en dicha localidad han sido

- Aumento de la incorporación de los 2 cónyuges al mundo laboral, lo que hace muy complicado el cuidado de sus familiares y ancianos y les hace recurrir o tener la necesidad de un centro encargado al cuidado de los mismos.
- Mayor índice de esperanza de vida: En España entre 1994 y 2014, la esperanza de vida al nacimiento de los hombres ha pasado de 74,4 a 80,1 años y la de las mujeres de 81,6 a 85,6 años respectivamente; Según estas proyecciones, la esperanza de vida al nacimiento alcanzaría los 84,0 años en los hombres y los 88,7 en las mujeres en el año 2029. Por lo que el porcentaje de persona mayor de 65 años es muy alto. Además de la pírame poblacional en España que presenta un claro síntoma de envejecimiento donde el porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 18,2% de la población, pasaría a ser del 24,9% dentro de quince años (en 2029) y del 38,7% dentro de cincuenta años (en 2064).
- Las ventajas que encontramos son que se puede avanzar y mejorar en el servicio dado las nuevas innovaciones y la mejora tecnológica, además de que es un sector con una demanda suficiente y creciente por no decir que al final será una necesidad social buscando el bienestar de las personas mayores ya que el nivel de vida en España también está aumentando progresivamente.

El dedicarme al sector de la tercera edad me pareció interesante socialmente, queriendo aportar algo nuevo, buscando el bienestar de las personas mayores y que puedan disfrutar de su familia.

Descripción de la empresa y el servicio

Elección del nombre y ubicación de la empresa

Hemos elegido el nombre de: Residencia las Termas de Guajardo.

La empresa se sitúa en la localidad de Alhama de Aragón, un pueblo de la Comarca de Calatayud a 107 kilómetros de la ciudad de Zaragoza.

En los baños de san Fermín. (Historia del lugar)

El Excmo. Sr. D. Manuel Matheu vino a Alhama como bañista, imposibilitado hasta para comer con sus propias manos; obtuvo la, para él, milagrosa curación y en agradecimiento pensó en la explotación a todo lujo de estas aguas termales, gastando gran, o mejor dicho, mayor parte de su cuantiosa fortuna; adquirió primeramente la casa de la Plaza Mayor, empezando la construcción de las Termas, ya que no pudo adquirir de primera intención alguno de los establecimientos existentes, y más tarde, en el año 1862, compró los Baños de San Fermín, edificó las Termas, Cascada y Palacio de su nombre y el Baño Árabe o del Rey; dotó a estos balnearios de parques, lago y jardines, y consiguió, según se cree, modificar el trazado del ferrocarril para que pasase por Alhama.

En la actualidad existen en Alhama tres Establecimientos termales, si bien uno de ellos está cerrado al público en espera de que se decida su futuro:

- **Termas Pallarés:** Cuenta con tres hoteles, de tres, cuatro y de cinco estrellas. En él se ubica el famoso lago termal.
- **Hotel Balneario "Alhama de Aragón".** Reformado en 2010, ha refundido en un solo establecimiento los antiguos balnearios de San Roque y Cantarero. En él encontramos los famosos y antiquísimos *baños del Moro y de la Mora*, en explotación desde hace nueve siglos.
- **Balneario de Guajardo.** Adquirido en 2004 por una empresa pero la cual no tiene intenciones de reformarla para su apertura.

Actividad empresarial

Nuestra actividad se basa en el cuidado y alojamiento de las personas mayores, facilitándoles los servicios que se detallan a continuación.

Servicios

Nuestro objetivo es que las personas mayores no tengan que preocuparse de nada, tengan las mayores comodidades posibles, y hacer en la mayor medida de lo posible, que se encuentren como en casa.

Esto trataremos de conseguirlo proporcionándoles una atención integral y personalizada con todo lo necesario para mantener sus: Aficiones, hobbies, oficios, entornos, hábitos de vida...

Pretendemos intentar ayudarles a ver, visitar o realizar aquello que siempre les hubiese gustado.

Al mismo tiempo, ofreceremos una gran variedad de programas y servicios para personas mayores, adaptados a cada residente como:

Atención médica y enfermería.

Alojamiento en régimen de pensión completa.

Menús y dietas personalizadas.

Servicio de transporte subcontratado.

En el municipio, Centro de Salud Público 24 horas.

Programas de rehabilitación.

Aguas termales.

Fisioterapia, terapia ocupacional, programas de estimulación, psicomotricidad, laborterapia, programas de memoria...

Talleres especializados, manualidades, costura.

Ciclos de lectura, poesía, teatro, cine.

Excursiones, celebraciones, fiestas,...

Y aquellas que soliciten los residentes.

- Actividades estimulantes: también se promoverán en el centro actividades para:
 - Estimular capacidades físicas: mediante sesiones en grupo (previamente seleccionado por nivel de condición física) El ejercicio es beneficioso por muchas causas, es recomendable mantener un cierto grado de actividad física y además es una oportunidad para establecer relaciones y comunicarse con los demás.
 - De recuerdo o semi-inconsciencia: que estimulan la memoria (volver a vivir experiencias del pasado, recordando olores, gustos, imágenes o sonidos Esta actividad favorece la comunicación (informa a los demás de las propias experiencias) y además fortalece el sentimiento de autoestima.
 - Estímulos exteriores Uno de nuestros puntos diferenciadores es estimular a los residentes y a los familiares; y creemos una de las mejores formas de hacerlo es dando la opción y la posibilidad de que los familiares puedan hospedarse en la residencia para permanecer unos días y así recordar esa sensación de unidad familiar y hogar que echan en falta mucha gente mayor que reside en estos centros.

Nuestras instalaciones, estarán pensadas para que las personas que vivan en ella se sientan como en su propia casa, con una nueva gran familia, con compañía, comodidad y tranquilidad.

Diferenciación

Queremos que las personas que residan en ella se sientan especiales; y no se sientan un anciano más sino una persona única, y también esperamos que ellos “No busquen una residencia más, sino una en la que se sientan como en su propia casa.”

Para ello la Residencia estará dotada con los recursos e instalaciones que la ley indica para este tipo de centros.

La principal normativa aplicable es:

Decreto 111/1992, de 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

Decreto 189/2000 de 29 de mayo, de modificación del Decreto 19/199, de 9 de febrero, del Gobierno de Aragón, por el que se regula la promoción de la accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas, de transportes y de la comunicación.

Ley 6/2002, de 15 de abril, de Salud de Aragón.

Además, nuestro principal factor de diferenciación es el servicio integrado en la residencia de aguas termales con amplios parques, jardines y lagos, unas vistas deseables y tranquilas; cabe mencionar los beneficios que nuestras aguas pueden aportar:

El baño en aguas termales aumenta la temperatura del cuerpo, matando gérmenes, entre ellos virus, además aumenta la presión hidrostática del cuerpo, por lo que aumenta la circulación sanguínea y la oxigenación.

Este aumento en la temperatura ayuda a disolver y eliminar las toxinas del cuerpo.

Al aumentar la oxigenación, el baño en aguas termales hace que mejore la alimentación de los tejidos del cuerpo en general, motivo por el cual aumenta el metabolismo, estimulando al mismo tiempo las secreciones del tracto digestivo y del hígado, ayudando así a la digestión.

El baño repetido (especialmente en periodos de 3 a 4 semanas) puede ayudar a normalizar las funciones de las glándulas endocrinas, así como el funcionamiento en general del sistema nervioso autónomo del cuerpo.

También existe un mejoramiento y estímulo del sistema inmune, relajación mental, producción de endorfinas y regulación de las funciones glandulares.

Muchos de estos efectos se deben al consumo del cuerpo de minerales como dióxido de carbono, azufre, calcio y magnesio. Hay enfermedades de la piel que pueden tener una marcada mejoría por baños en aguas termales (en especial si estas contienen azufre). Las enfermedades que más se benefician son la psoriasis, la dermatitis y las enfermedades por hongos.

En algunas ocasiones también ayudan en la cura de heridas y de otras lesiones de la piel.

También hay que tener en cuenta que además de los residentes también existe otro cliente, que en muchos casos será la persona encargada de asumir el coste del servicio. Se trata de los familiares de las personas mayores. Aunque a ellos no se les preste el servicio directamente sí que será en algunas ocasiones decisión suya decidir el ingreso en el centro, teniendo en cuenta aspectos tales como:

Servicios e instalaciones adecuados

Personal competente

Limpieza

Calidad del servicio

Entorno específico

Fuerzas de Porter

Comenzaremos el análisis comentando la AMENAZA DE ENTRADA.

La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada. Éstas son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Las barreras que detectamos en nuestro sector son:

- Alta inversión: los proyectos de asistencia para personas mayores en establecimientos residenciales suponen un alto nivel de inversión, lo que supone una barrera de entrada ante nuestros competidores. Podemos combatir esta barrera alquilando un inmueble en vez de construirlo, al inicio de la actividad; como vamos a hacer ya que el ayuntamiento nos subvenciona el edificio al ser patrimonio del mismo. De esta manera podremos invertir más en otros factores para diferenciarnos frente a la competencia.

- Legislación vigente: existen numerosas Leyes, Decretos y Órdenes que se han de cumplir para la construcción y apertura de nuevos centros residenciales.
- Diferenciación: La diferenciación significa proporcionar un servicio con un valor percibido mayor que la competencia. Hemos de intentar ofrecer unos servicios integrales de mayor calidad para poder diferenciarnos de las empresas ya existentes en el sector. En nuestro caso sería el trato individual y personal junto con las termas natural que disponemos.

Continuamos con la AMENAZA DE SUSTITUTIVOS:

Existen numerosas actividades o servicios que ofrecen un beneficio similar como son:

- Tele-asistencia: La Tele-asistencia Domiciliaria es un servicio de atención domiciliaria que funciona a través de la línea telefónica, con un equipo de comunicación e informático específico, ubicado en un Centro de Atención y en el domicilio de los usuarios, que les permite, con sólo apretar el botón de un pulsador portátil, entrar en contacto verbal “manos libres”, las 24 horas del día y los 365 días del año, con ese centro, atendido por personal especializado, para dar respuesta adecuada a la crisis presentada, bien por sí mismo o movilizand o otros recursos humanos o materiales, propios del usuario o existentes en la comunidad. Así las personas mayores que en su vida diaria no necesitan o no disponen de la atención permanente y presencial de otras personas, tienen la seguridad de que, ante crisis de angustia, soledad, caídas, emergencias sanitarias o accidentes domésticos, pueden contactar de forma inmediata con un Centro de Atención que atenderá de forma inmediata la situación de riesgo.
- Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD): 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. Algunos de los servicios que ofrece este tipo de ayuda son: limpieza de la casa, lavado y planchado de ropa, movilizaciones, peluquería, cuidados sanitarios elementales, etc.

También se prestan otros servicios complementarios como acompañamiento, realización de gestiones, actividades de ocio, etc.

El servicio de ayuda a domicilio se presta en España fundamentalmente por iniciativa de las Administraciones Públicas, y, sobre todo, por las corporaciones locales. La gestión y prestación del servicio suele correr a cargo de organizaciones de carácter no lucrativo, así como por empresas mercantiles o cooperativas de servicios, con quienes los ayuntamientos suscriben los correspondientes conciertos de servicios.

- Centros de día: Se trata de todo establecimiento que ofrezca un programa de atención diurna especializado a personas que precisan de ayuda para la realización de las actividades básicas y/o actividades instrumentales de la vida diaria. Sus objetivos son mantener, preservar y/o mejorar la funcionalidad de los usuarios y servir de apoyo a la familia, mediante provisión de un recurso que posibilite la vida socio-laboral de sus miembros.

Podrán ser usuarios las personas mayores de 60 años con problemas de dependencia que presenten enfermedades crónicas, con limitación de su autonomía y que requieran una atención socio-sanitaria especializada, supervisión médica, cuidados de enfermería o rehabilitación, que no se puedan prestar adecuadamente en el domicilio. También pueden atender, con carácter excepcional y con independencia de la edad, a personas que se encuentren en situaciones de demencia, crónicos con patologías que generan problemas funcionales, etc.

Los servicios que ofrecen dichos centros consisten en servicios básicos (higiene personal, atención social, etc.) y en atención a la salud (atención médica, psicológica, de enfermería, etc.).

Este tipo de establecimientos pueden o no hacernos competencia ya que nuestra residencia se caracteriza en una atención integral del cliente y nos hacemos cargo las 24h.

- Viviendas tuteladas para personas mayores: son hogares funcionales de dimensiones reducidas, en los que conviven en una vivienda normalizada algunas personas autosuficientes en régimen parcialmente auto-gestionado. Los servicios que ofrece este tipo de establecimientos son el alojamiento y la manutención.

EL PODER DE LOS CLIENTES del sector.

Los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y ha de existir un equilibrio en el poder de negociación. El poder de compra es probablemente mayor cuando prevalezca alguna de las siguientes condiciones:

- Compradores concentrados. Si unos pocos grandes compradores reúnen la mayoría de las ventas, el poder de compra se acumula. Este no es nuestro caso, puesto que existe un elevado número de compradores potenciales pero también existen establecimientos que ofrecen el mismo servicio, aunque como ya hemos visto antes hay mayor número de clientes que plazas.
- Bajos costes de cambio. En este caso, probablemente el poder del consumidor sea más elevado. El coste de cambio de nuestro servicio a otro no existe como tal, por tanto el cliente es libre de decidir ya que no se firma ningún tipo de permanencia. Una de las estrategias que se podrían tomar es hacer paquetes promocionales para evitar que el cliente se pueda ir a la competencia.
- Amenaza competitiva del comprador. Los compradores incrementan su poder si son capaces de suministrarse ellos mismos el servicio, evitando intermediarios. No se considera una amenaza como tal ya que los pacientes son los clientes finales del negocio.

EL PODER DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o el servicio e incluye trabajo y fuentes de financiación. El poder del proveedor es probable que sea alto cuando existan:

- Proveedores concentrados. Se trata de proveedores de suministro de alimentos, productos de limpieza, productos farmacéuticos, peluquería. Existe un gran número de este tipo de proveedores los cuales también están sometidos a grandes presiones competitivas por lo que hay una puerta abierta a la negociación beneficiosa para nosotros.
- Altos costes de cambio. En nuestro caso, se considera que no existen costes de cambio de proveedor. Los productos que se consumen no son especializados, por lo cual no nos supone ningún coste el hecho de conseguir otro proveedor. (Con excepciones de medicación específica).
- Amenaza competitiva del proveedor. Se trata de los proveedores que son capaces de eliminar a los compradores que actúan como intermediarios. Este factor no se considera preocupante ya que el servicio que ofrecemos es muy diferente y así imposible de eliminar por estos.

El último factor del análisis es la RIVALIDAD COMPETITIVA.

Las cuatro fuerzas anteriormente comentadas, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son empresas con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las organizaciones que se encuentran en el sector.

Los factores que afectan directamente a la rivalidad son:

- Equilibrio entre competidores. En el siguiente punto se analizará la competencia directa. Hay mucha rivalidad en el sector. Algunos de los competidores tienen un tamaño similar pero no se puede hablar de que los competidores consigan el dominio sobre los demás porque tienen las plazas limitadas. Y la situación geográfica de cada uno puede decidir la decisión final.
- Tasa de crecimiento de la industria. Se trata de un sector poco desarrollado, aunque con crecimiento. Al tratarse de fuerte crecimiento, nuestro establecimiento residencial puede crecer con el mercado. Crecer en nuestro caso, significa llegar a plena ocupación e incluso abrir otros establecimientos.

- Altos costes fijos. Se requieren elevadas inversiones en equipamientos y personal, por tanto los competidores más asentados partirán con ventaja. En nuestro caso, no hablamos de costes de construcción ya que recurriremos la ayuda del ayuntamiento para abaratar los costes de inversión inicial.
- Elevadas barreras de salida. La existencia de éstas tiende a incrementar la rivalidad. En nuestro caso sí las hay, puesto que hay una inversión inicial muy elevada sobre todo en equipamiento y mobiliario.
- Baja diferenciación. La rivalidad es elevada debido a que hay poco que impida que los clientes cambien entre competidores. La única forma de competir consiste en ofrecer más servicios a precios más bajos.

Análisis de la forma jurídica

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)

- Ventajas:
 - 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, con una gestión simplificada en comparación con la S.A.
 - Costes de constitución asequibles: sobre 600 €, capital y S.S. aparte
 - Capital social mínimo exigido relativamente bajo: 3.006 €
 - El nº de socios es el mínimo posible, uno, por lo que puede ser unipersonal.
- Inconvenientes:
 - Las participaciones no son fácilmente transmisibles. Su venta queda regulada por los estatutos de la sociedad y la Ley, teniendo prioridad los restantes socios.
 - Si para obtener la financiación necesaria el banco nos pide garantías personales, la responsabilidad limitada se está “evaporando” en gran medida.

La Sociedad Anónima (S.A.)

- Ventajas:
 - 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.
 - Puede ser unipersonal.
- Inconvenientes:
 - Capital social mínimo mucho más elevado que en el resto de tipos societarios.
 - Gestión administrativa más compleja que las demás sociedades: tanto en los trámites de constitución como en el funcionamiento diario. Exige mayor rigor formal en la organización.

Promoción

La campaña publicitaria se realizará en los siguientes medios:

Anuncios en prensa

- De gran tirada: Heraldo de Aragón, El País...
- Prensa local: periódico de la Comarca de Calatayud o Comarca Valdejalón.

Web

- Creación de nuestra página web, especificando nuestros valores, características y especializaciones así como nuestro establecimiento etc.
- Links en páginas relacionadas con el sector como inforesidencias.com o news3edad.com
- Alta en buscadores genéricos.

Instalación en vallas publicitarias: de grandes dimensiones en la zona de construcción y carreteras cercanas donde aparecerán los servicios ofertados, así como el número de teléfono y el slogan o nombre del centro.

Anuncios en radio local: principalmente cadena SER o COPE ya que nuestros clientes potenciales suelen escuchar ese tipo de cadenas de radio.

Reparto de publicidad: en instituciones, asociaciones o locales como: el propio ayuntamiento, centros de salud, farmacias, club de jubilados, cooperativas, etc.

Plan de operaciones

- Local

La residencia cuenta con un solo local que es la propia residencia de personas mayores, situada en Alhama de Aragón.

El recinto constara del propio local y amplios jardines.

Tamaño Local: Constará de 3 plantas de 1.100 m² más un sótano de 600 m² aprovechables, haciendo un total de 3.900 m².

Distribución del edificio: Teniendo en cuenta estos factores la residencia constará de 4 plantas, con la siguiente estructura:

*Sótano: Almacén, lavandería, mantenimiento y termas.

*Primera planta: Recepción, despacho, aseos, enfermería, cocina y comedor, gimnasio, sala fisioterapeuta y terapia ocupacional.

*Segunda planta: 10 habitaciones individuales, aseos, sala TV y cine, sala juegos de mesa, sala de lectura y almacén.

*Tercera planta: Sala ocio, 2 almacenes, sala fisioterapeuta y terapia ocupacional, 4 habitaciones dobles, 10 habitaciones individuales.

El centro dispone de 28 plazas residenciales, repartidas en 20 habitaciones individuales y 4 habitaciones dobles. (Cada habitación tiene su propio baño)

Disponemos de un acuerdo con el Hotel Balneario Alhama de Aragón de un 30% de descuento para que los familiares de nuestros clientes puedan hospedarse si es necesario cerca del establecimiento.

- Organización y Recursos Humanos

La gestión de los Recursos Humanos de una empresa es una pieza clave para el buen funcionamiento de la misma.

En un sector como el residencial, la calidad del servicio va directamente ligada a la profesionalidad y correcta preparación del personal del centro.

Éste será un aspecto que la empresa valorará especialmente en el proceso de selección de personal.

Igualmente se potenciará la formación continuada y el reciclaje de todo el personal especializado en aquellas áreas que se considere necesario a criterio de la directiva del centro.

Es por todo esto por lo que, además de los puestos que cubren el personal fijo, subcontrataremos a diferentes profesionales para garantizar una perfecta asistencia a nuestros clientes y una plena satisfacción de los mismos, ya que esta forma es la más eficaz en términos de calidad y rentabilidad.

Los profesionales subcontratados serán:

Catering

Limpieza y mantenimiento

Terapeuta

Fisioterapeuta

Personal fijo:

Director: 1

Administrativo: 1

Recepcionista: 1

ATS/DUE (Auxiliar Técnico Sanitario/ Diplomado Universitario en Enfermería): 2

Médico: 1

Gerocultores (auxiliar en geriatría): 9

Planificador socio cultural: 1

Plan económico financiero

Los materiales y suministros necesarios para el correcto funcionamiento de la Residencia serán adquiridos en empresas especializadas en el sector geriátrico y de la tercera edad; como: Drolimnsa (limpieza), Comerbien, El Corte Inglés, Mapfre, Cartabón, Abuelgapita, Gastronomía Portatil Servicio de Catering S.A. etc.

Necesidades de inversión (todos los datos numéricos serán orientativos y aproximados).

- Gastos de constitución
- Plan de comunicación
- Adecuación del edificio
- Mobiliario

Balance inicial:

- Inversiones planteadas
- Capital propio y ajeno
- Previsiones de ocupación
- Previsiones de tesorería

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Al comienzo de la actividad hay que formalizar los trámites legales de constitución de la sociedad. Estos gastos serán:

- Notaria: 1.036
- Asesoramiento jurídico: 550
- Tramites con las administraciones públicas: 990

Lo hemos presupuestado en 2.576€

PLAN DE COMUNICACIÓN

Con el fin de atraer a clientes potenciales. Este plan de comunicación, como ya hemos explicado se compondrá de:

- Anuncios en la prensa local y autonómica: 2.460
- Vallas publicitarias en el municipio y alrededores: 3.880
- Spots en cadenas de radio de la zona: 5.700

Hemos planteado un gasto de 12.040 € (21% IVA incluido en los precios), destinado a un plan de comunicación hacia nuestro público objetivo

ADECUACIÓN DEL EDIFICIO

Vamos a tener que realizar ciertas reformas en el edificio. Con estas reformas pretendemos ajustarnos a la legalidad vigente, así como hacer accesible el edificio para personas mayores, y dar un aspecto sano y habitable. Calculamos una inversión total de **128.470 €** para acometer estas reformas. A continuación presentamos desglosadas las partidas presupuestarias para la adecuación de nuestras instalaciones:

- **Edificio:** Propiedad del Ayuntamiento de Alhama de Aragón, y **cedido** por un plazo de 30 años con posibilidad de renovación. En negociaciones con el Ayuntamiento nos permiten la explotación del inmueble, ya que la residencia es un servicio a la comunidad muy necesario en la zona, que el Ayuntamiento no puede ofrecer por falta de fondos. Además el Ayuntamiento tampoco dispone de los recursos necesarios para rehabilitar y dar un uso público a este centro, por lo que tienen una gran disposición para que una empresa como la nuestra lo utilice. A cambio la empresa deberá costear los gastos de rehabilitación y mantenerlo durante el periodo de explotación.
- **Rehabilitación:** Tras haber barajado distintos presupuestos de empresas dedicadas a la rehabilitación de edificios, nos hemos decidido por el de la empresa “Estudios y Reformas”, que cuenta con mucha experiencia y sus precios son ajustados. Actualmente la fachada necesitará una modificación así como las verjas; el saneamiento de esto será de aproximadamente **20.000 €**.

El edificio está compuesto por un sótano y tres plantas. A continuación explicamos de forma resumida las reformas que son necesarias en cada planta y la cantidad de dinero necesaria para acometer estas obras:

Sótano: Únicamente se pintaran las paredes para dar un aspecto saneado, ya que solamente será utilizado como almacén, cuarto de lavadoras, y de mantenimiento.
Presupuesto: **150 €**

Además las termas no necesitan ser reformadas pero se necesitara su fácil acceso facilitando suelos adherentes así como asideros u otros complementos además de su puesta en funcionamiento y mantenimiento
Presupuesto: **3.300 €**

Primera planta: se aprovecharán los cuartos ya existentes, pero serán necesarias nuevas divisiones en la zona y dotar de cuartos de baño. Presupuesto para pintar las paredes, realizar la nueva división de habitaciones y labores de carpintería (puertas y rodapiés):
23.500€

Segunda planta: Al igual que en la primera planta, se aprovecharán los cuartos existentes, y se reformará la zona de habitaciones para dotarlas de cuartos de baño. Presupuesto para tabicar las nuevas habitaciones, pintar, y renovar la carpintería:
24.800€

Tercera planta: En este caso tenemos más zonas divididas con 16 habitaciones, de las cuales serán utilizadas 2 como: salones de ocio para los habitantes de la residencia y fisioterapeuta, de esta forma no necesitaremos modificar los tabiques y solamente necesitaremos un saneamiento de las paredes y algunos cambios a la hora de colocar los aseos.
Presupuesto: **4.700€.**

- Instalación de sanitarios:

Tenemos 28 habitaciones. Para ahorrar costes cada baño será compartido entre dos habitaciones (lo que supone crear 14 cuartos de baño). Cada baño estará dotado de: un

lavabo, un inodoro y un plato de ducha. Las “Termas” estarán compuestas además de las propias aguas naturales de dos bañeras hidromasaje.

En resumen, para dotar a la residencia de este equipamiento hemos presupuestado:

Instalación de cañerías.....	9.950€
Labores de instalación/albañilería	7.700€
14 lavabos (+grifos).....	3.500€
14 inodoros	3.900€
14 duchas (+grifos).....	3.600€
<u>2 bañeras hidromasaje</u>	<u>4.000€</u>
TOTAL	32.650€

- **Ascensor:** Para instalarlo no es necesaria una obra mayor, ya que podría instalarse en el hueco de la escalera. El ascensor será para 3 plantas, con capacidad para 4 personas, presupuestado por **13.320€** con la empresa Schindler España.

- **Electricidad:** Será necesario un re-cableado de la residencia debido a que el existente está obsoleto, y además necesitamos más puntos de luz debido a las reformas que planteamos para las habitaciones. **7.600 €**

- **Climatización y sistema de purificación de aire:** Será llevada a cabo por la empresa Iberclima. La instalación de un equipo de climatización centralizado es la mejor opción, ya que es más económico que instalar un equipo doméstico en cada habitación. También es más barato que instalar un sistema de calefacción clásico con caldera de gasoil, y otro equipo de aire acondicionado central. Iberclima nos cobrará por esta instalación **11.900 €**. El precio es bastante ajustado, ya que los técnicos consideran que buena parte de la instalación actual es aprovechable.

(21% IVA incluido en el precio)

EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO

- **Mobiliario de las habitaciones:** Cada habitación individual dispondrá de una cama, una mesita de noche, un armario, una estantería, una lámpara de techo, y otra sobre la mesilla. En las habitaciones dobles habrá una cama grande de matrimonio, dos mesitas, un armario grande, una lámpara en la mesilla y otra de techo. Además para las personas con problemas de movilidad o enfermas dispondremos de 7 camas individuales articuladas, que permiten elevar la cama. Nuestro proveedor para los muebles de dormitorio será Muebles Rey. Con este proveedor desembolsaremos:

Camas individuales (x23)	9.800 €
Camas articuladas (x7)	5.600 €
Armarios pequeños (x22)	9.300 €
Armarios grandes (x4)	3.500 €
Mesitas de noche (x30).....	5.500 €
Lámparas pequeñas (x30).....	1.400 €
<u>Lámparas de techo (x28)</u>	<u>1.940 €</u>
TOTAL	37.040 €

- **Mobiliario de los cuartos de baño:** Cada cuarto de baño estará equipado con un espejo, dos estanterías, un pequeño armario, percheros para toallas y mampara para la ducha. Amueblar de esta forma los 14 cuartos de baño costará un total de **9.780 €**

- **Mobiliario para el salón de TV y ocio:** Dispondrá de dos televisores de gran tamaño, un equipo “home cinema” 6 sofás de 4 plazas, y 3 sillones individuales. En total gastaremos en este equipamiento: **9.800 €**

- **Mobiliario para la sala de lectura:** dispondrá de dos muebles con estanterías, 70 libros de todos los estilos, y sillones para 10 personas. Esto supondrá un desembolso de **3.200 €**

- **Equipamiento del gimnasio:** En este espacio se podrá encontrar material para hacer ejercicios que ayuden a las personas mayores a mantenerse en forma y tener buena movilidad. Tendrá una camilla, dos bicicletas estáticas, una cinta mecánica, una colchoneta y otros objetos para mantenerse en forma, y poder ser asistidos por el fisioterapeuta en caso de necesidad. Hemos presupuestado **8.100 euros** para equipar este espacio.

- **Sala del fisioterapeuta y de terapia ocupacional:** Tendrá dos camillas, dos colchonetas, y objetos para hacer ejercicio acompañado del fisioterapeuta. Puede compartir la mayoría de los materiales del gimnasio. Hemos consultado precios de este tipo de materiales, y hemos decidido invertir **4500€** en ellos.

- **Comedor:** Compraremos 3 mesas para 10 personas, y 30 sillas. Todo esto costará **4.600 €**.

- **Sala de juegos de mesa:** Adquiriremos 4 mesas pequeñas (para 4 personas), una mesa grande (8 plazas), 2 sillones individuales y 24 sillas. Además de esto tendrá juegos de mesa de todo tipo (cartas, puzzles, dominó,...). El mobiliario y los juegos de entretenimiento de este salón costarán **5.450 €**.

- **Equipamiento de la cocina:** A pesar de tener este servicio subcontratado a una empresa de catering dispondremos de una pequeña cocina equipada para preparar comida en caso de necesidad, así como almuerzos, meriendas etc. Por ello, vamos a adquirir un conjunto de módulos de cocina, arcones frigoríficos, dos placas de inducción, y un horno. En The Singular Kitchen nos han hecho un presupuesto y costaría un total de **9.200€**

- **Jardín:** Gastaremos un total de **3.000€** en equipar nuestro jardín y en comprar 10 hamacas, una mesa grande, 10 sillas y dos sombrillas además de instalar el sistema de regado así como su mantenimiento (semillas, cortar césped, eliminar insectos etc.)

- **Enfermería:** Estará dotada de una camilla, dos armarios, un botiquín, material sanitario, un escritorio, una silla y un fichero clasificador. Todo esto costará una suma de **7.500 €**

- **Lavandería:** Compraremos dos lavadoras por un precio de **2.000€**.

- **Material para las oficinas y despachos:** Se comprarán tres escritorios con 3 sillas de oficina, dos archivadores, tres ordenadores y una impresora. Nuestro presupuesto para estos elementos es de **10.500€** (material de oficina por 6.500€ y material informático por 4.000€)

- **Otros:** En este apartado se encuentra una partida presupuestaria de **8.000€** .En ella están incluidos los materiales, utillaje y existencias. Cabe destacar: material médico de la enfermería, productos para la cocina, productos de limpieza, recambios para mantenimiento, papel para la oficina, bolígrafos, productos del botiquín etc.)
En esta categoría serían todo elementos del activo corriente, excepto los materiales de la enfermería, presupuestados por **2.600€** que se localizarían como utillaje en el activo no corriente.

FIANZA

El Ayuntamiento nos ha pedido un depósito de **5.000 euros** como fianza para poder utilizar el edificio, que será devuelta en caso de cese de actividad.

Préstamo

Hemos decidido financiar parte de nuestra inversión con préstamo de principal 120000€, con el Banco Popular, a un tipo de interés del 4,25%, a devolver en 5 años.

Tabla 1.2: Cuadro de préstamo

Años	Cuota	intereses	Principal	Pendiente	Devolu. Prin.
1	27.145 €	5.100,00 €	22.044,84 €	97.955,16 €	22.044,84 €
2	27.145 €	4.163,09 €	22.981,75 €	74.973,41 €	45.026,59 €
3	27.145 €	3.186,37 €	23.958,47 €	51.014,93 €	68.985,07 €
4	27.145 €	2.168,13 €	24.976,71 €	26.038,22 €	93.961,78 €
5	27.145 €	1.106,62 €	26.038,22 €	- €	120.000,00 €
Total	135.724,22 €	15.724,22 €	120.000,00 €		

Fuente: Elaboración propia