

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



“CREACIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA: CENTRO
RESIDENCIAL DE LA TERCERA EDAD”

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Realizado por:

GLORIA BRAVO IBÁÑEZ

Dirigido por:

LUIS MIGUEL RIVERA VILAS

ÍNDICE

1.-	Justificación de la idea de negocio.....	4
1.1.-	Objeto TFC.....	
1.2.-	Objeto y justificación de las asignaturas.....	5
2.-	Análisis de mercado.....	6
2.1.-	Evolución de los recursos para los mayores en España.....	6
2.2.-	Nuevas situaciones y fenómenos en el sector de la población mayor.....	9
2.3.-	Situación de dependencia de las personas mayores.....	11
2.4.-	Evolución de la población.....	14
2.5.-	Distribución geográfica.....	17
2.6.-	Cobertura y características de las Residencias en España.....	20
2.7.-	Desarrollo del sector en la Comunidad Valenciana.....	27
2.8.-	Análisis de la competencia.....	27
2.8.1.-	Nivel Europeo.....	26
2.8.2.-	Nivel Nacional.....	31
2.8.3.-	Nivel Comunidad Valenciana.....	36
2.8.4.-	Nivel Provincial.....	40
2.9.-	Análisis DAFO.....	42
3.-	Requisitos administrativos para la puesta en marcha de la Residencia.....	47
3.1.-	Requisitos funcionales de la Residencia Mar Azul.....	48
4.-	Forma jurídica de la empresa.....	49
5.-	Misión, Visión, Filosofía y Valores de la empresa.....	51
5.1.-	La Misión.....	51
5.2.-	La Visión.....	51
5.3.-	La Filosofía.....	51
5.4.-	Los Valores.....	52
5.5.-	Los Derechos.....	53
6.-	Objetivos de la Residencia.....	55
6.1.-	Objetivos referentes a la atención de los residentes.....	55
6.2.-	Objetivos referentes a los profesionales del centro.....	56
7.-	Descripción del servicio ofertado.....	57
7.1.-	Tipos de servicio que ofrece la Residencia.....	57
7.2.-	Actividades en el Centro destinados a los mayores.....	57
8.-	Emplazamiento.....	67
9.-	Instalaciones.....	68
10.-	Plan de Marketing.....	77
11.-	Plan de Recursos Humanos.....	80
11.1.-	Descripción del personal del Centro.....	80
11.2.-	Organigrama.....	92
12.-	Calidad.....	93
12.1.-	Aspectos de Normativa.....	93

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

12.2.- Funciones Directivas respecto a la calidad.....	94
12.3.- La calidad aplicada en los Servicios Generales.....	94
12.4.- La calidad aplicada en los Servicios prestados.....	98
13.- Plan Económico Financiero.....	101
13.1- Análisis del Balance de Situación.....	101
13.1.1.- Activo.....	101
13.1.2.- Pasivo.....	103
13.2.- Análisis de la Cuenta de Resultados.....	106
14.- Conclusiones.....	111
15.- Bibliografía.....	114

ÍNDICE DE LOS GRÁFICOS

Figura nº 1. Gráfico sobre la evolución de la población mayor. España 1900-2050.....	9
Figura nº 2. Gráfico sobre la evolución proyectada de la población mayor española por tramos de edad, 2001-2026.....	10
Figura nº 3. Gráfico con el tipo de parientes que se encarga del cuidado de las personas mayores.....	14
Figura nº 4. Comparativa años 2000 y 2050 de los países con mayor envejecimiento.....	16
Figura nº 5. Gráfico sobre los países con mayor envejecimiento. Años 2000 y 2050.....	17
Figura nº 6. Porcentaje de personas mayores en España. Por CCAA. Año 2009.....	18
Figura nº 7. Gráfico con la distribución geográfica en España de personas mayores de 65 años.....	19
Figura nº 8. Gráfico en datos absolutos de la distribución geográfica en España de personas mayores de 65 años.....	20
Figura nº 9. Evolución de las plazas residenciales ofertadas desde 1975 al 2008.....	21
Figura nº 10. Distribución de centros residenciales por Provincias.....	22

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Figura nº 11. Gráfico con el número de residencias públicas y privadas por provincias.....	24
Figura nº 12. Número de plazas en Residencias públicas y privadas.....	25
Figura nº 13. Gráfico con el número de plazas según la tipología del centro por CCAA.....	26
Figura nº 14. Distribución de personas mayores por edad y provincia de la C. Valenciana...	38
Figura nº 15. Plano Residencia Mar Azul.....	76

ÍNDICE DE LAS TABLAS

Tabla nº 1. Previsión de personas mayores sobre el total de la población española.....	9
Tabla nº 2. Tabla con el número de personas con discapacidad según edad y grado de severidad.....	12
Tabla nº 3. Tabla con las 13 actividades básicas a realizar por personas con discapacidad....	13
Tabla nº 4. Tabla con el nº de horas dedicadas al cuidado de personas mayores.....	15
Tabla nº 5. Tabla con el ranking de los países con mayor envejecimiento.....	17
Tabla nº 6. Número de residencias públicas y privadas por provincias.....	23
Tabla nº 7. Número de plazas y centros según tipología del centro. Por CCAA.....	26
Tabla nº 8. Población de 65 y más años. España y Comunidad Valenciana.....	37
Tabla nº 9. Principales grupos con sede en la Comunidad Valenciana por nº de camas.....	39
Tabla nº 10. Resumen análisis DAFO.....	47

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

Organigrama estructura RRHH Residencia Mar Azul.....	93
--	----

1.- JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El crecimiento sin precedente de la población avanzada es uno de los cambios sociales y demográficos que se han dado en las últimas décadas. Estamos siendo testigos de un aumento considerable en el número de personas de edad avanzada que sobrepasan los 70 y 80 años. Este aumento ha traído consigo un incremento en las necesidades de salud, sociales y psicológicas.

Las consecuencias del crecimiento de esta población son múltiples, no sólo para la población anciana, sino para la sociedad en general. El envejecimiento de la población constituye un factor importante en los sistemas económicos, políticos, culturales y sociales.

El peso de la población anciana está aumentando a un ritmo acelerado debido al aumento en la expectativa de vida (por los adelantos en el cuidado y mantenimiento de la salud) unido al descenso de la natalidad.

Otro factor que ha hecho de la vejez un tema de importancia, es la creciente concienciación de este grupo de edad como un grupo definido e identificable. La población anciana se caracteriza como un grupo necesitado socialmente y al cual se debe responder para satisfacer sus necesidades básicas.

Las residencias para ancianos han sufrido altas y bajas en cuanto a prestigio o imagen social en la historia de los servicios sociales dirigidos a la atención y cuidado de personas mayores.

Hace no mucho tiempo que las residencias geriátricas todavía eran llamadas "asilos", los cuales eran percibidos por la sociedad como algo indeseado, o incluso despectivo. Esto se debe a que las primeras residencias eran herederas de los antiguos asilos del siglo XIX, en las que cerca de tres millones y medio de ancianos españoles vivían allí.

De ellos, seis de cada diez eran viejos de más de 75 años que habían ingresado allí por indigencia, carentes de familia o alejados totalmente de ella.

Uno de cada ocho asilados estaba insuficiente y deficientemente alimentados, según los propios directores de los centros.

Seis de cada diez viejos vivían y dormían en salas de más de siete camas cada una, alineadas unas junto a otras, sin espacio entre ellas. Obligando a una vida sin intimidad y de forzosa exhibición permanente y total ante los demás.

Por ello, ingresar en uno de estos asilos marcaba con una etiqueta a las personas que no tenían un lugar en la comunidad.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

El miedo a esta marginación hacía que los ancianos prefirieran vivir de forma precaria antes que internar en uno de estos centros.

Hoy en día, este sentimiento ha evolucionado y las residencias se han convertido en lugares donde los ancianos tienen derecho a disfrutar del tiempo libre, aprender y vivir con los cuidados y la atención necesaria según la situación de cada uno.

La "nueva residencia" se sitúa en el centro de la nueva concepción de la vejez.

Se ha roto el modelo tradicional del "asilo", y es posible disponer de una residencia que es "como un hotel", donde todos pagan y son considerados por igual, gozando de la máxima libertad.

1.1.- OBJETIVOS TFC

En función de la justificación anterior, el objetivo de este trabajo es la creación de un Centro Residencial para la Tercera Edad y para ello, los objetivos particulares serán: realizar un estudio exhaustivo de mercado, detectar y plantear los requisitos, objetivos y servicios ofertados que deberá tener la nueva empresa para que sea competitiva, analizar los costes de la Residencia y plantear un eficiente Plan Comercial centrado en la realización de una campaña de comunicación que ayude a dar a conocer a la empresa y atraer a los clientes.

1.2.- OBJETO y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS

- Para todo el análisis de mercado y de la competencia a diferentes niveles tal y como se presenta en el TFC se ha consultado y requerido los conocimientos aprendidos de las asignaturas "Economía Española y Mundial" y "Economía de la Empresa".
- En los apartados referentes a requisitos administrativos y forma jurídica de la empresa, han sido útiles las asignaturas de "Derecho de la empresa" y "Legislación laboral y de la empresa" para tener conocimientos a nivel de contratos, obligaciones y responsabilidades de la empresa.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Respecto a los objetivos de la residencia y el servicio ofertado, es necesario contar con asignaturas como "Dirección estratégica y política de empresa" y "Gestión y Organización de empresa de Servicios" para desarrollar correctamente el servicio ofertado por la empresa enfocado a ser competitivo y saber organizar la empresa a todos los niveles.
- Las asignaturas "Dirección Comercial" y "Marketing en empresas de Servicios" han sido necesarias para poder elaborar un competitivo Plan de Marketing para la Residencia.
- La definición del Plan de Recursos Humanos basado en un plan de dirección y formación continua como factor estratégico de la empresa se han basado en los conocimientos adquiridos en la asignatura "Dirección de RRHH".
- La asignatura "Gestión de la Calidad" por su parte ha servido para poder confeccionar una planificación y gestión de la calidad en todos los ámbitos de la empresa.
- Por último, el análisis económico financiero de la empresa donde se puede analizar su viabilidad se ha realizado basándose en los conocimientos y consultas sobre "Contabilidad General y Analítica" y "Contabilidad financiera".

2.- ANÁLISIS DE MERCADO

2.1- EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS PARA LOS MAYORES EN ESPAÑA

La *década de los ochenta* supuso cambios importantes para las personas mayores españolas: se generalizó el sistema de pensiones, el acceso al sistema sanitario y un proceso mucho más rápido de implantación del sistema público de servicios sociales.

Era la época dorada de construcción de residencias de gran capacidad, destinadas a personas que se valían por sí mismas y que sufrían múltiples carencias socioeconómicas. Se trataba de instalaciones hoteleras de calidad, dependientes del sistema público y presididas por el objetivo de "dar a nuestros mayores lo que nunca tuvieron en su época de duro trabajo".

Entre estos planteamientos y los actuales basados en el envejecimiento activo-productivo han pasado más de veinte años.

Desde *finales de los ochenta*, empiezan a tomar fuerza, también en España, los planteamientos que defienden las ventajas de ofrecer atención a las personas en su medio habitual.

A partir de este cambio conceptual, la intervención social cambia y se centra en el concepto de ofrecer ayuda respetando la autonomía de los individuos sin tener por ello, que desprenderse de su medio habitual de vida.

En este momento es cuando empiezan a aparecer los Servicios de Ayuda a Domicilio, los Centros de Día y la teleasistencia sanitaria.

Las residencias por su parte, cambian y dejan de ser los "asilos" que tantos prejuicios creaban en la gente para convertirse en centros de desarrollo personal y atención socio-sanitaria para personas mayores, ubicadas en el entorno urbano para que exista una interrelación con los recursos de la zona y el resto de colectivos de la comunidad.

La creación de nuevas residencias y la transformación de los asilos tradicionales son un tipo de realizaciones, dentro de la nueva mentalidad hacia la tercera edad, que comienza a generalizarse.

Los ancianos conocen su existencia, su grado de preparación en "confort", y la decisión de ingresar en ellas se centra ante todo en personas que presentan motivos de primera necesidad: enfermedad, sentimiento de incapacidad, soledad,

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

deseos de seguridad, situaciones familiares, etc. La actitud mayoritaria y general es la de seguir desarrollando sus vidas hasta el final en el ambiente familiar.

Según últimos datos del INE, a fecha 1 de enero de 2011, en España hay 8.092.853 personas mayores de 65 años (el 17,20% de la población total), de los cuales, el 25,50% tiene alguna discapacidad.

En valencia en concreto, hay 640.739 personas mayores de 65 años (el 16,37% de la población total de Valencia), de los cuales el 24,30% presenta alguna discapacidad.

La demanda de cuidados para personas dependientes se ha venido incrementando de forma notable en los últimos años y va a seguir aumentando a un fuerte ritmo durante las próximas décadas, como consecuencia de la combinación de factores de carácter demográfico, médico y social, entre los que podemos citar el envejecimiento de la población, las mayores tasas de supervivencia de las personas afectadas por alteraciones congénitas, enfermedades, y la creciente incidencia de los accidentes laborales y de tráfico.

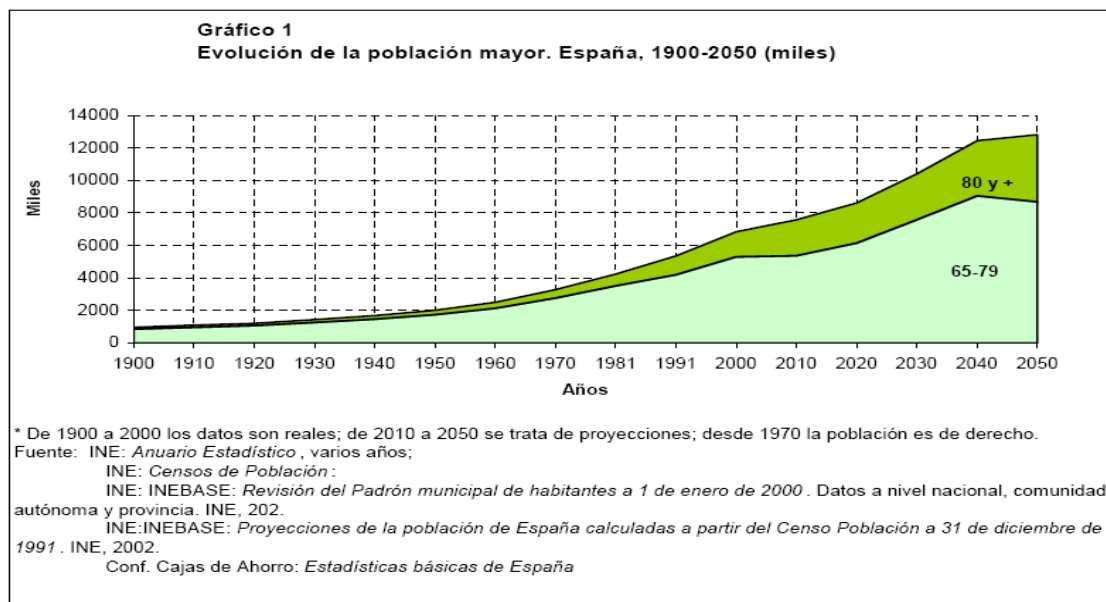
Ese crecimiento de las demandas coincide en el tiempo con la crisis de los sistemas de apoyo familiar, que son los que tradicionalmente han venido dando respuesta a las necesidades de cuidados.

Una crisis motivada, fundamentalmente, por los cambios en el modelo de familia y la creciente incorporación de las mujeres al mundo laboral, pero de todo ello profundizaremos más adelante.

A continuación, podemos observar gráficamente como durante las últimas décadas, la cifra de personas mayores se ha visto duplicada.

En los últimos 30 años, se ha pasado de 3,3 millones de personas mayores de 65 años en 1970 (9,7% de la población total), a 6,6 millones en el año 2000 (16,6 de la población total).

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad



Las previsiones de la estructura social para los próximos años son las de un creciente envejecimiento de la población al mismo tiempo que disminuye la proporción de personas más jóvenes.

Por su parte, el grupo de la población más mayor incluye a personas de cada vez más edad. Es decir, el colectivo de población de 80 años en adelante está creciendo a un ritmo superior al de los 65 años, llegándose a duplicar en los últimos 20 años.

Pero la previsión de crecimiento de este colectivo es todavía mayor para los próximos años como podemos observar en el cuadro siguiente:

PREVISIÓN DE PERSONAS MAYORES SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA		
AÑO	80 Y MÁS AÑOS % SOBRE LA POBLACIÓN TOTAL	65 Y MÁS AÑOS % SOBRE LA POBLACIÓN TOTAL
1991	3,1%	21,6%
1996	3,5%	21,9%
2001	3,9%	23,2%
2006	4,6%	27,2%
2011	5,4%	30,8%
2016	6,1%	32,8%
2021	6,2%	31,6%
2026	6,8%	31,3%

Tabla 1. Fuente: INE. Proyecciones de población calculadas a partir del Censo de 2001.

Los octogenarios representan actualmente el 5,1% de la población (el 27,2% de las personas mayores). Y se prevé que en el año 2050 sean ya el 10% de toda la población española, casi uno de cada tres mayores.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Además, la generación del baby-boom, nacida entre 1957-1977 y que cuenta con edades entre 34 y 54 años actualmente, se encuentra ahora en plena edad laboral. Entre esas fechas nacieron casi 14 millones de niños, 4,5 millones más que en los 20 años siguientes y 2,5 más que en los 20 años anteriores.

La generación del baby-boom iniciará su llegada a la jubilación en torno al año 2020 y la presión sobre los sistemas de protección social aumentarán.

En la figura nº 2 se puede observar dicha evolución de la población:

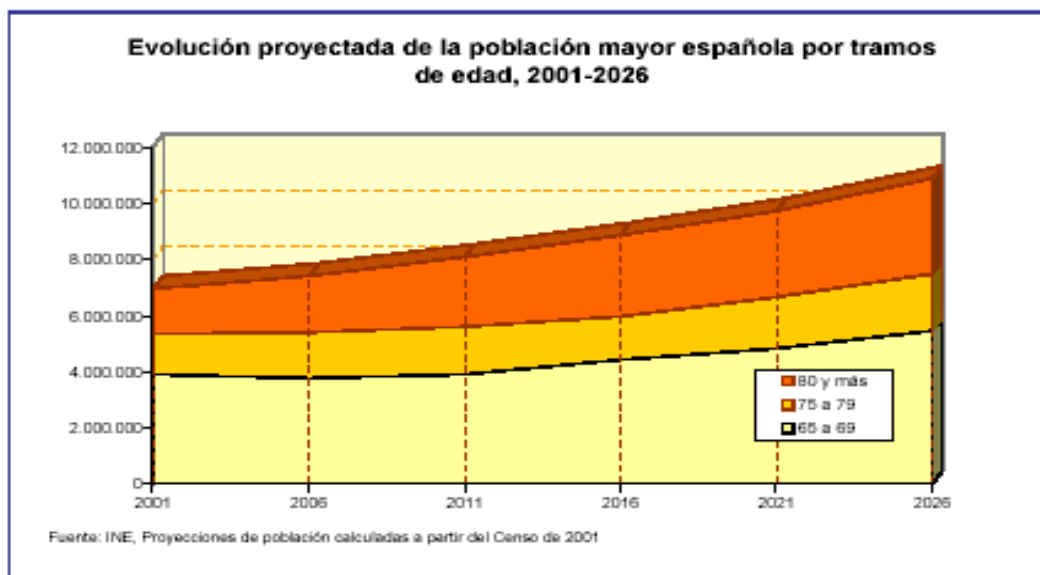


Figura 2. Fuente: INE. Proyecciones de población calculadas a partir del Censo de 2001.

2.2- NUEVAS SITUACIONES Y FENÓMENOS EN EL SECTOR DE LA POBLACIÓN MAYOR

A continuación, se enumera de forma simplificada las principales características que pueden definir la situación actual de las personas mayores y de la sociedad que les rodea:

- Importante extensión de la enfermedad de Alzheimer y otras demencias.
- Cambios en las relaciones familiares.
- Deficitaria coordinación entre el sistema sanitario y los servicios sociales.
- La incorporación de la mujer al mercado laboral.
- Insuficiente apoyo a las familias cuidadoras.
- La inestabilidad de los matrimonios (con separaciones y divorcios).
- La movilidad geográfica de los miembros de una misma familia.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Escaso aprovechamiento de la iniciativa social.
- El fenómeno creciente de la inseguridad ciudadana, afectando de manera muy particular a las personas mayores más vulnerables, por su situación de soledad o aislamiento social.
- Los desequilibrios interterritoriales todavía existentes en el Estado de Autonomías (la red de centros y servicios es de desarrollo distinto, las dificultades de atención son también de diversa complejidad, especialmente en lo que se refiere a Comunidades Autónomas con población mayor muy dispersa y/o en el ámbito rural).
- El aumento de personas mayores residentes en España pero procedentes de otros países debido al aumento de la migración.

Este conjunto de circunstancias ha sometido a la familia a importantes tensiones de adaptación, la cual sigue cumpliendo sus funciones clásicas, pero además, se ha visto obligada a hacer frente a nuevas demandas, como resultado del retraso en el proceso de independencia de los hijos y de la mayor carga de cuidados que supone el incremento en el número de personas dependientes.

Estas cargas recaen fundamentalmente en las mujeres de las generaciones intermedias, y entran en contradicción directa con el cambio que se está produciendo en el rol social de las mujeres, que se están incorporando de manera muy activa al mercado laboral.

En los últimos años se ha producido una incorporación progresiva y creciente de la población femenina al trabajo, cada vez más cualificadas y con mayor nivel formativo.

Sin embargo, las mujeres siguen siendo en las familias las que se ocupan mayormente de las tareas domésticas y la prestación de los cuidados a familiares, lo que supone en muchos casos, un obstáculo para el desarrollo profesional de la mujer.

Al mismo tiempo, la difícil conciliación entre la vida familiar y laboral provoca que las mujeres tarden más tiempo en tener hijos o tengan menos, incrementando de esta forma el envejecimiento de la población y la disminución de la natalidad.

Pero la población cuidadora no sólo asume el coste directo del tiempo, sino que incurre, además, en costes personales en el ámbito de las relaciones sociales, trabajo, estudio, ocio y/o otros costes de oportunidad.

2.3- SITUACIÓN DE DEPENDENCIA DE LAS PERSONAS MAYORES

Una de las circunstancias más importantes y que más apoyan la viabilidad de creación de residencias y centros de similares características es la inevitable dependencia que pueden llegar a padecer las personas mayores.

Esta demanda de cuidados para personas mayores dependientes se ha venido incrementando de forma notable en los últimos años y va a seguir aumentando a un fuerte ritmo durante las próximas décadas, como consecuencia de la combinación de factores de carácter demográfico, médico y social, entre los que podemos citar el envejecimiento de la población y las mayores tasas de supervivencia de las personas afectadas por alteraciones congénitas.

Ese crecimiento de las demandas coincide en el tiempo con la crisis de los sistemas de apoyo informal que tradicionalmente han venido dando respuesta a las necesidades de cuidados. Una crisis motivada, fundamentalmente, por los cambios en el modelo de familia y la creciente incorporación de las mujeres al mundo laboral.

Actualmente, 1.922.700 personas mayores de 65 años sufren algún tipo de discapacidad en España, por lo que necesitan los correspondientes cuidados dependiendo del grado de dependencia de los mismos.

El grado de discapacidad lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- Moderado: con dificultad moderada para realizar la actividad.
- Severo: con dificultad grave para realizar la actividad.
- Total: no puede realizar la actividad por él mismo.

PERSONAS CON DISCAPACIDAD SEGÚN EDAD Y GRADO DE SEVERIDAD		
GRADO DE DISCAPACIDAD	PERSONAS DE 65 A 79 AÑOS	PERSONAS DE 80 A MÁS AÑOS
MODERADO	275.400	179.100
SEVERO	303.800	262.800
TOTAL	391.000	405.400
NO CONSTA	53.000	52.200
TOTAL	1.023.200	899.500

Tabla 2. Fuente: INE: INEBASE: Avance de resultados de la Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD) 2008. Consulta a 5 de noviembre de 2008

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Según la EDDS (Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud), se pueden clasificar 13 actividades como básicas en la vida diaria de las personas, y éstas son las siguientes:

- Realizar cambios de las diversas posiciones del cuerpo y mantenerlas.
- Levantarse, acostarse, permanecer de pie o sentado.
- Desplazarse dentro del hogar.
- Deambular sin medio de transporte.
- Asearse solo: lavarse y cuidarse de su aspecto.
- Controlar las necesidades e ir solo al servicio.
- Vestirse, desvestirse y arreglarse.
- Comer y beber.
- Cuidarse de las compras y del control de los suministros y servicios.
- Cuidarse de las comidas.
- Cuidarse de la limpieza y planchado de la ropa.
- Cuidarse de la limpieza y mantenimiento de la casa.
- Cuidarse del bienestar de los demás miembros de la familia.

A continuación las clasificaremos según el grado de discapacidad para realizar las 13 actividades consideradas como principales en la vida diaria:

	6 a 64 años	65 a 79 años	80 y más años	Total mayores de 6 años
<i>Cambiar y mantener las posiciones del cuerpo</i>	150.083	183.163	157.194	490.440
<i>Levantarse, acostarse, .</i>	210.557	273.534	228.315	712.406
<i>Desplazarse dentro del hogar</i>	143.445	220.507	231.573	595.525
<i>Deambular sin medio de transporte</i>	282.015	414.863	385.586	1.082.464
<i>Asearse solo: lavarse y cuidar su aspecto</i>	149.542	182.279	260.695	592.516
<i>Controlar las necesidades y utilizar solo el servicio</i>	72.489	84.619	150.020	307.128
<i>Vestirse, desvestirse y arreglarse</i>	139.017	158.578	217.535	515.130
<i>Comer y beber</i>	54.415	52.599	91.639	198.653
<i>Compras y control de los suministros y servicios</i>	304.106	354.128	374.629	1.032.863
<i>Cuidarse de las comidas</i>	192.758	215.501	305.848	714.107
<i>Limpieza y cuidado de la ropa</i>	232.086	280.575	339.554	852.215
<i>Limpieza y mantenimiento de la casa</i>	279.068	354.102	367.442	1.000.612
<i>Cuidarse del bienestar del resto de la familia</i>	207.149	214.409	288.016	709.574
Total	519.787	565.247	462.161	1.547.195

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, *Encuesta sobre Discapacidades, Deficiencias y Estado de Salud 1999, Resultados detallados*. Madrid, 2002.

Tabla 3

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Más de un millón y medio de personas con discapacidad reciben ayuda personal directa en forma de apoyos para las actividades de la vida diaria.

Las principales ayudas personales se refieren a la realización de las tareas del hogar (1.151.909), al desplazamiento fuera del hogar (768.329) y al cuidado personal (683.686).

De las personas con discapacidad que reciben ayuda personal el 68% son mayores de 65 años y el 32% tienen entre 6 y 64 años.

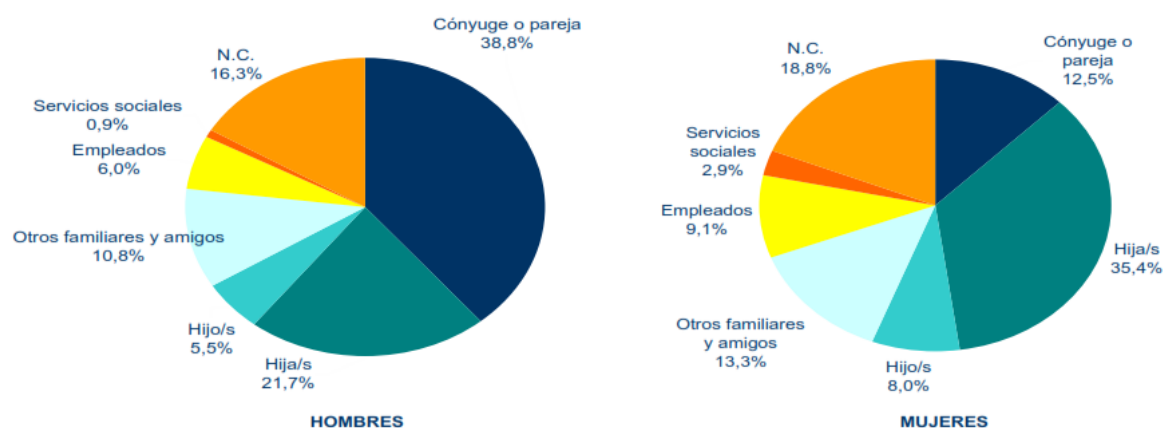
Son las mujeres quienes mayor número de ayudas personales reciben para la realización de las actividades de la vida diaria (66% frente al 34% de los hombres); por grandes grupos de edad (6-64 años y 65 y más) son también las mujeres quienes reciben en ambos grupos mayor número de ayudas personales.

Las personas con graves discapacidades para las actividades de la vida diaria reciben las ayudas personales mayoritariamente de la familia.

En efecto, como vemos en la siguiente Figura n.3, los parientes de las personas mayores constituyen con diferencia el grupo mayoritario que se encarga de su cuidado, hablando en este caso de personas mayores cuidados en los hogares españoles.

Figura nº 3

% DEL TIPO DE PARIENTES QUE SE ENCARGA DEL CUIDADO DE LAS PERSONAS MAYORES



Fuente: INE: Encuesta sobre Discapacidad, Autonomía personal y Situaciones de Dependencia (EDAD), 2008. Elaboración propia a partir de los microdatos

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Otro dato a destacar es que la población cuidadora familiar es mayoritariamente femenina, con predominio absoluto de las hijas, que rempazan a las madres como cuidadoras conforme aumenta la edad de las personas atendidas. En definitiva los cuidados de la población mayor recaen fundamentalmente sobre la familia y, en concreto, sobre las mujeres.

En cuanto al tiempo dedicado a los cuidados, en el cuadro que aparece más abajo podemos observar como las personas que emplean su tiempo en cuidar a las personas mayores, lo hacen desde 20 a 39 horas a la semana en una proporción del 22,1% del total hasta el 36,4% que representan las personas que dedican 60 horas o más a este hecho.

HORAS DEDICADAS AL CUIDADO DE PERSONAS MAYORES	
CUIDADO DE ADULTOS	PERSONAS DE 65 AÑOS O MÁS
Número de personas (miles)	6.672,4
Personas al cuidado diario de adultos (%)	5,3%
Personas al cuidado diario de adultos (miles)	354,1
Porcentaje que dedica menos de 20h a la semana	0
Porcentaje que dedica entre 20 y 39h a la semana	22,1%
Porcentaje que dedica entre 40 y 59h a la semana	22,2%
Porcentaje que dedica 60h o más a la semana	36,4%

Tabla nº 4. Fuente: INE. INE-BASE: Trabajo y condiciones de vida. Indicadores estadísticos básicos 2008.

2.4- EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Eurostat pronostica que en las próximas décadas la población total de la UE aumentará hasta el año 2025 en más de 13 millones de habitantes, pasando de 456,8 millones el 1 de enero de 2004 a 470,1 millones el 1 de enero de 2025. Este crecimiento se explica por el saldo migratorio, porque el número de muertes superará al de nacimientos a partir de 2010.

No obstante, el saldo migratorio ya no podrá compensar la caída natural de la población después de 2025, con lo cual se registrará una disminución de más de 20 millones de habitantes hasta 2050, año en el que la población total se situará en 449,8 millones de personas. Entre 2004 y 2050 la población de la UE disminuirá un

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

1,5%, con un aumento del 0,4% en los antiguos 15 Estados miembros y una bajada de 11,7% en los nuevos países del Este.

Entre 2004 y 2050, las reducciones más fuertes se acusarán en la mayoría de los nuevos Estados miembros: Letonia (-19,2%), Estonia (-16,6%), Lituania (-16,4%), República Checa (-12,9%), Hungría y Eslovaquia (-11,9% en cada una) y Polonia (-11,8%). Los mayores aumentos corresponden a Luxemburgo (+42,3%), Irlanda (+36%), Chipre (+33,5%) y Malta (+27,1%).

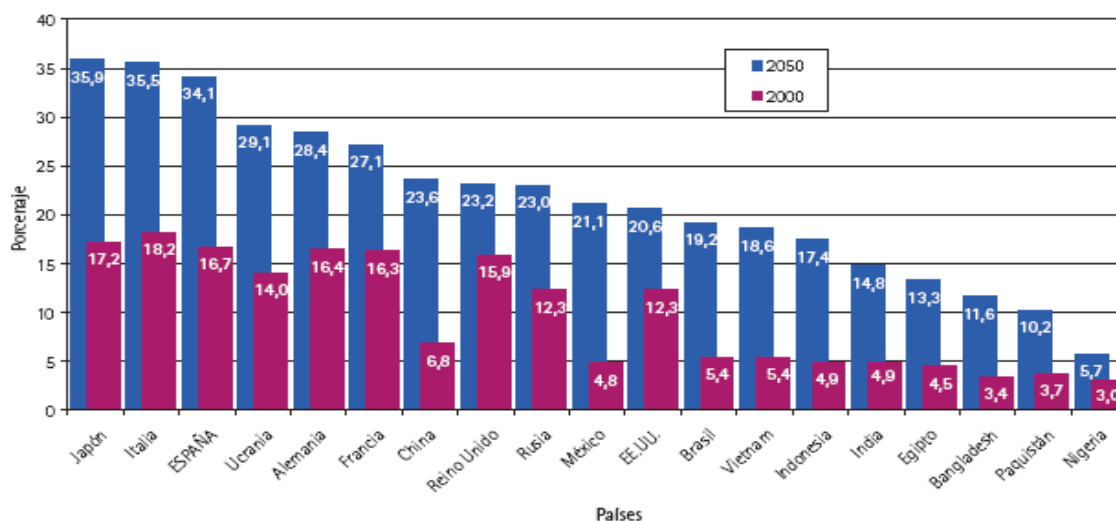
En términos absolutos, las disminuciones más importantes de población se esperan en Alemania (-7,9 millones), Italia (-5,2 millones) y Polonia (-4,5 millones), mientras que Francia (+5,8 millones), Reino Unido (+4,7 millones) e Irlanda (+1,5 millones) registran las subidas más destacadas.

Para España, Eurostat pronostica que la población pasará a 45,2 millones en 2015, 45,5 millones en 2025 y 42,8 millones en 2050. El número de habitantes comenzará a reducirse en el año 2022, pero ello no impedirá que la evolución total entre 2004 y 2050 sea de un incremento del 1,2%.

Comparando esta situación de España con el resto de países, observamos que efectivamente se prevé que para el año 2050 nuestro país sea el tercero con mayor población de 65 y más años (el 34,1%), y sólo le superaría Japón e Italia con un 35,9 y 35,5% respectivamente.

El resto de países distan en mayor medida de estos tres primeros.

Figura nº4. Países con mayor envejecimiento, años 2000 y 2050.



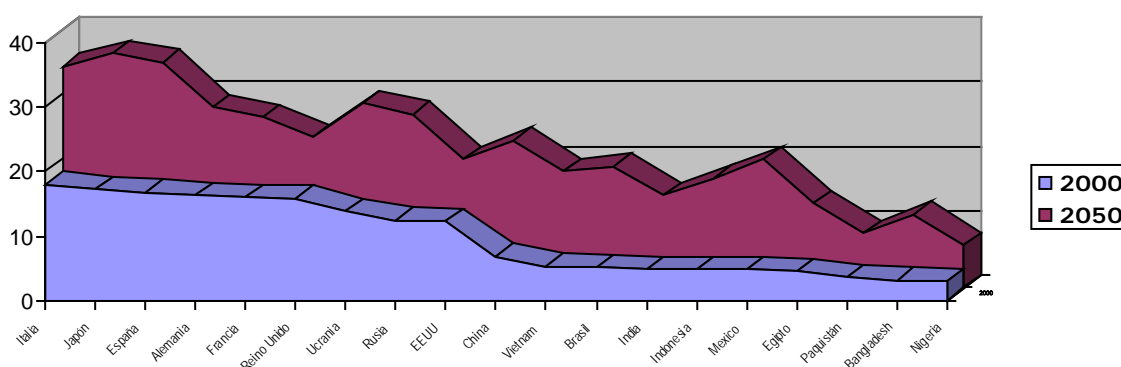
Fuente: N.U.: World Population Prospects: The 2004 Revision. N.U., consulta en julio de 2006.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Pero tanto la situación de España como la del resto de los países no han experimentado ni se prevé que suceda hasta el año 2050 una evolución continua y controlada del crecimiento de su población.

De forma gráfica podemos observar en la Figura nº 5 que sucedería lo siguiente:

Figura nº 5. Países con mayor envejecimiento, años 2000 y 2050.



Fuente: New Population Prospects. The 2004 Revision.

En general, se prevé un aumento de la población mayor muy elevada a nivel mundial. Italia pasa de ser el país con más población mayor de 65 años en el año 2.000 a ser la tercera en el 2.050, superada por Japón y España, (países que ocupaban el segundo y tercer puesto respectivamente en el ranking del 2.000).

Tabla nº 5. Ranking países con mayor envejecimiento, años 2000 y 2050.

Población de más de 65 años	
	Año 2000
Países	%
Italia	18,1
Japón	17,2
España	16,8
Alemania	16,3
Francia	16,0
Reino Unido	15,9
Ucrania	13,8
Rusia	12,5

Población de más de 65 años	
	Año 2050
Países	%
Japón	36,5
España	35,0
Italia	34,4
Ucrania	28,6
Alemania	28,0
Rusia	27,0
Francia	26,4
Reino Unido	23,3

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

EEUU	12,3	China	22,9
China	6,8	EEUU	20,0
Vietnam	5,3	México	20,0
Brasil	5,2	Brasil	19,8
India	4,9	Vietnam	18,0
Indonesia	4,8	Indonesia	16,9
México	4,8	India	14,4
Egipto	4,5	Egipto	13,1
Paquistán	3,6	Bangladesh	11,3
Bangladesh	3,1	Paquistán	8,4
Nigeria	3,0	Nigeria	6,5
Posición de España	3ª	Posición de España	2ª

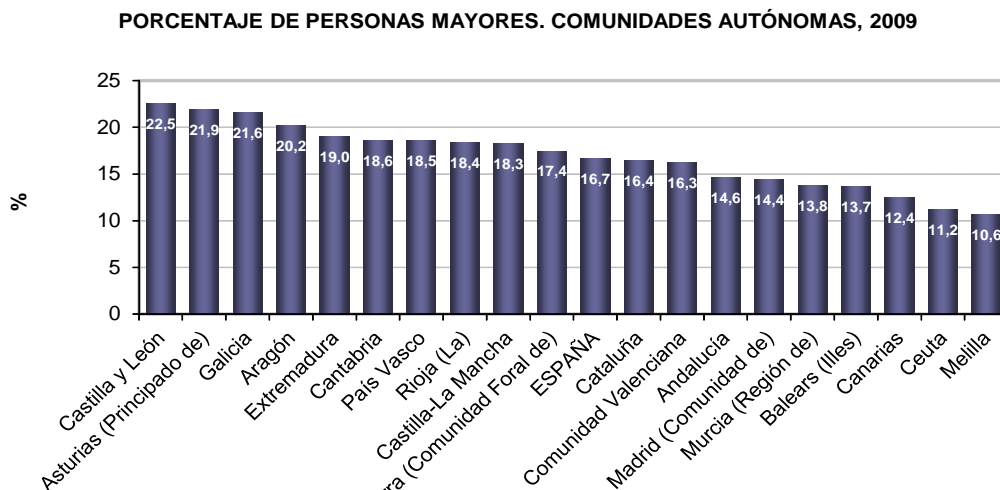
Fuente: New Population Prospects. The 2004 Revision.

2.5- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

El envejecimiento no se distribuye de manera equitativa por todo el territorio español. Existen zonas que destacan más que otras en cuanto a mayor número de personas mayores habitando en el lugar.

Las más destacadas en este sentido son Castilla y León, Aragón, Asturias y Galicia, con un porcentaje de personas mayores ligeramente superior al 20%.

Por el contrario, Ceuta y Melilla, Canarias, Andalucía y Murcia, no llegan a alcanzar ni el 15% sobre la población total de sus territorios. Figura nº 6:



Fuente: INE: INEBASE: Revisión del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 2010 INE

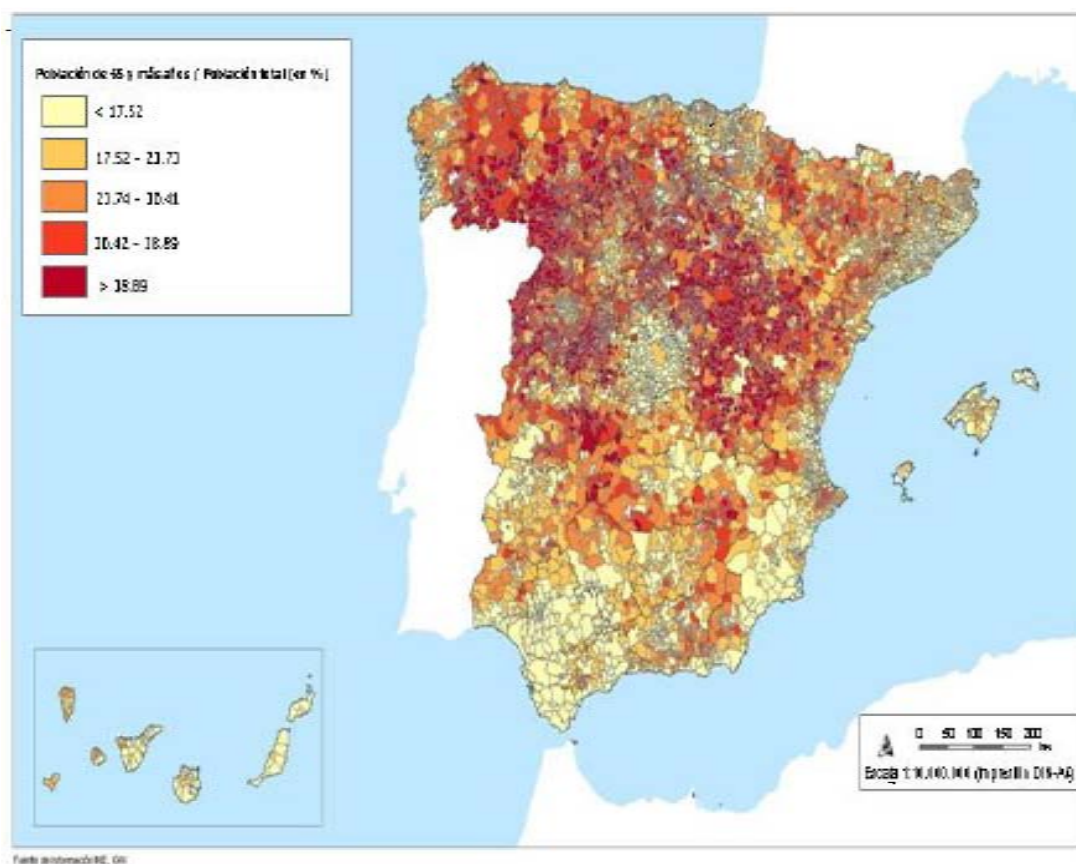
Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

En general, la tasa de personas mayores es más elevada en zonas del interior debido principalmente al desarrollo de los años 60, a partir del cual muchos jóvenes de los pueblos empezaron a emigrar hacia las ciudades en busca de mejores oportunidades.

En ese momento, las zonas rurales empezaron a envejecer considerablemente quedándose sin apenas gente joven y con una tasa de natalidad bajo mínimos.

En el gráfico siguiente observamos esta distribución geográfica:

Figura nº 7. Distribución geográfica personas mayores de 65 años.



Fuente: INEBASE: Revisión del Padrón Municipal del 1 de enero de 2010 INE.

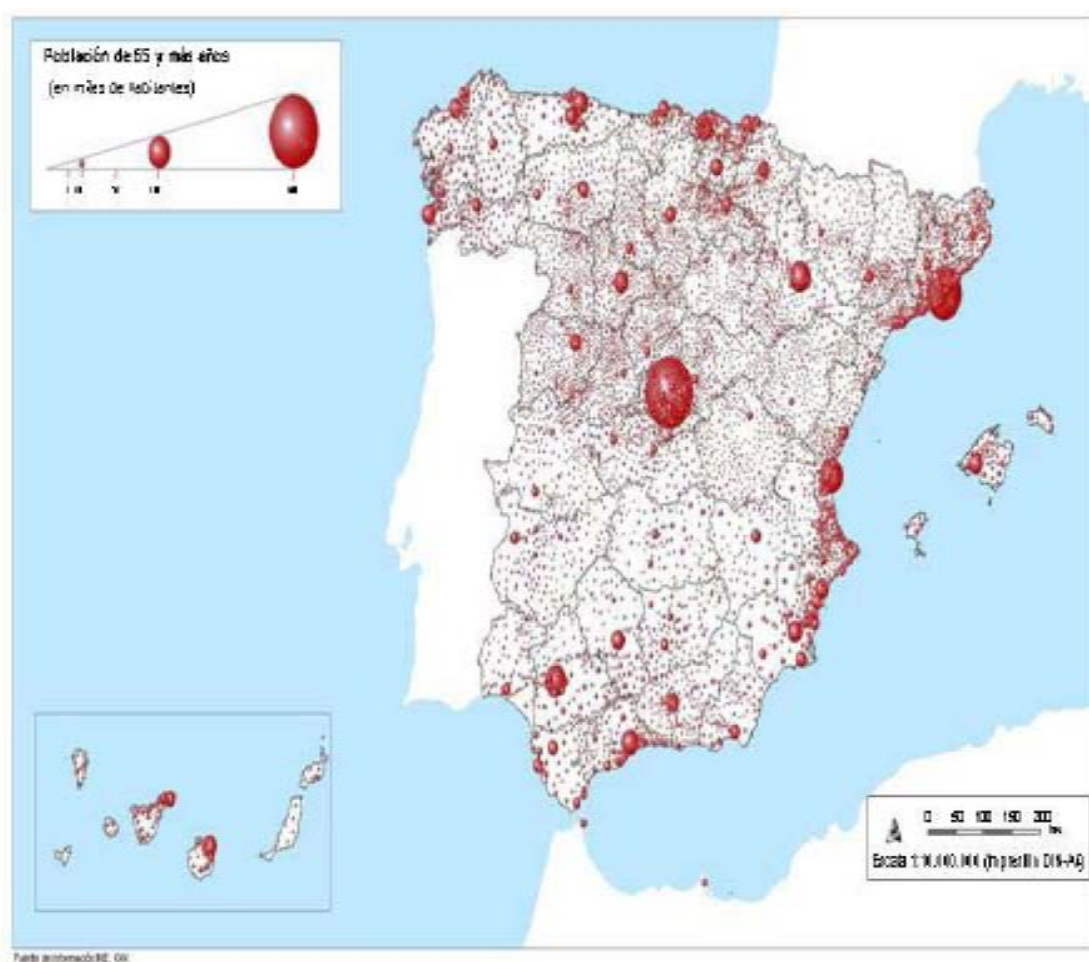
Pero esa distribución corresponde al porcentaje de personas mayores respecto al total de los habitantes del territorio. Sin embargo, si hablamos de datos absolutos, hay que destacar que son las ciudades urbanas las que destacan por tener entre sus lugareños más habitantes de elevada edad.

Esto se debe, como hemos comentado anteriormente, a la emigración de las personas hacia las zonas urbanas que ha provocado que el número de sus habitantes se multiplique.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

De esta manera podemos volver a ver el dibujo de antes pero en datos absolutos y observamos como la situación cambia, y que las zonas donde más personas mayores hay es en zonas urbanas principalmente de las ciudades más grandes como Madrid, Barcelona o Valencia.

Figura nº 8. Distribución geográfica personas mayores de 65 años en datos absolutos.



Fuente: INEBASE: Revisión del Padrón Municipal del 1 de enero de 2010 INE.

El tipo de hábitat dónde residen los mayores es una cuestión importante para la política social y la planificación de servicios. En la ciudad, la concentración de personas de edad permite desarrollar una serie de dispositivos y redes de asistencia sanitaria y social que permita cubrir las necesidades de las personas mayores obteniendo al mismo tiempo la máxima eficiencia en recursos y gasto social.

Por el contrario, la dispersión de personas mayores que existe en el medio rural en pequeños núcleos dificulta la prestación de servicios que sí se pueden ofrecer en las zonas urbanizadas.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

La población actual de personas mayores en la Comunidad Valenciana es de 740.781, representando el 16,56% de la población total.

De este porcentaje, el 7,13% son hombres y el 9,43% mujeres.

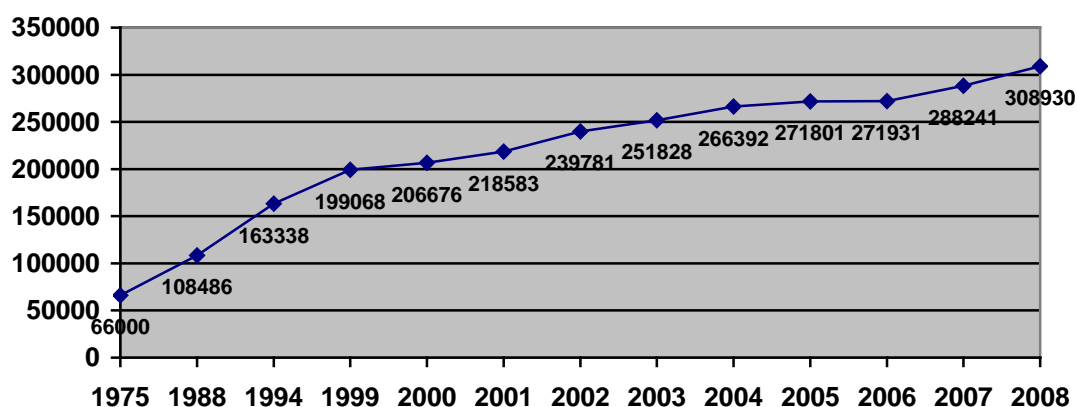
2.6- COBERTURA Y CARACTERÍSTICAS DE LAS RESIDENCIAS EN ESPAÑA

Como se ha comentado anteriormente, las residencias han evolucionado considerablemente tanto cuantitativa como cualitativamente en las últimas décadas, dejando atrás entre otras cosas, el concepto que se tenía como “centro que recogía a personas indigentes y sin familia”.

Los cambios sociales producidos en las familias y la nueva situación en la que se encuentran actualmente las personas mayores junto al cambio en el concepto de las residencias han propiciado el aumento considerable de estos centros en los últimos años.

A continuación se puede observar el gráfico de evolución del número de plazas residenciales ofertadas desde el año 1975 al 2008:

Figura nº 9. **Evolución de plazas residenciales ofertadas desde 1975 al 2008**



Fuente: www.imsersomayores.csic.es. “Estadísticas sobre residencias: Distribución de centros y plazas residenciales por provincias”, 2008

El número total de centros residenciales, públicos y privados, en noviembre del 2011 era de 5.293.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Cabe recordar que estos datos son a nivel nacional, y que existen muchas diferencias entre las Comunidades Autónomas.

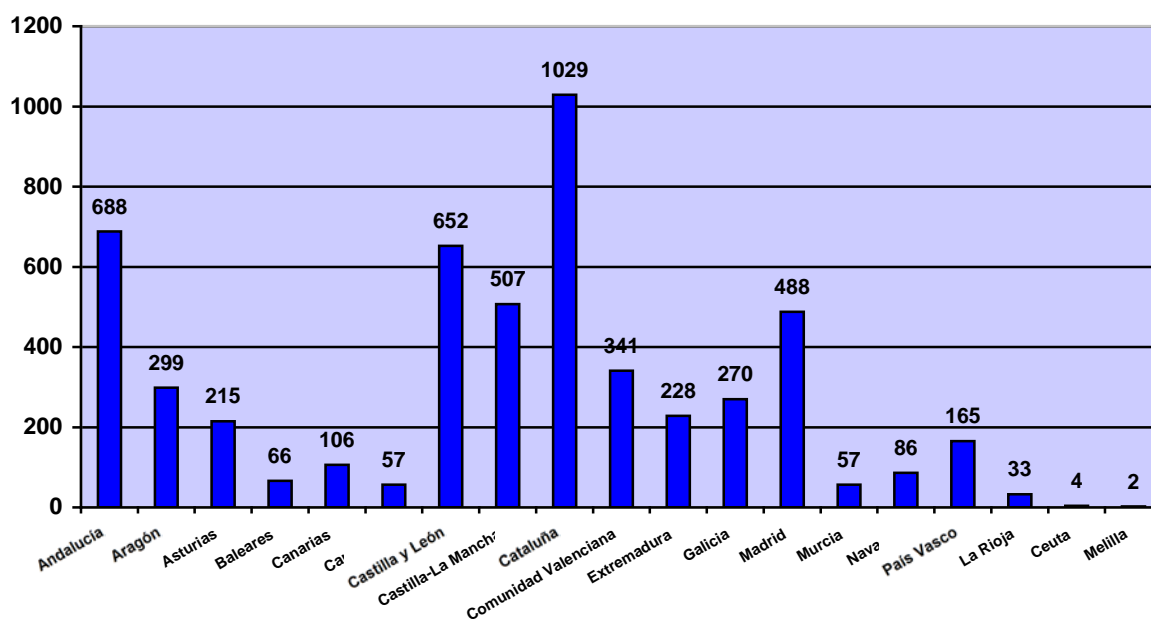
Cataluña es la Comunidad con mayor número de centros (1.029), seguida casi con la mitad de residencias por Andalucía, Castilla y León, Madrid y Castilla-La Mancha con datos que rondan las 500 y 600 residencias.

La Comunidad Valenciana y Aragón y Galicia ocupan el sexto, séptimo y octavo lugar con 341, 299 y 270 residencias respectivamente.

Ceuta y Melilla se sitúan las últimas en el ranking con sólo 4 y 2 residencias respectivamente.

A continuación se pueden observar estas diferencias entre regiones de forma más gráfica:

Figura nº 10. Distribución de Centros Residenciales por Provincias.



Fuente: www.imsersomayores.csic.es. "Estadísticas sobre residencias: Distribución de centros y plazas residenciales por provincias", Noviembre 2011

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Sobre la distribución anterior cabe distinguir entre aquellos centros que son de gestión privada y los que son de carácter público.

Tabla nº 6. Número de Residencias públicas y privadas por provincias.

	Residencias privadas	Residencias públicas
	Total	Total
Total	3.936	1.456
Andalucía	526	160
Aragón	199	81
Asturias (Principado de)	180	35
Balears (Illes)	36	28
Canarias	46	42
Cantabria	46	8
Castilla y León	475	166
Castilla-La Mancha	222	285
Cataluña	854	137
Comunitat Valenciana	266	71
Extremadura	74	153
Galicia	217	53
Madrid (Comunidad de)	413	68
Murcia (Región de)	41	14
Navarra	49	37
País Vasco	267	95
Rioja (La)	21	11
Ceuta	3	1
Melilla	1	1

Fuente: Base de Datos de Residencias de Portal de Mayores 2011. Datos a noviembre de 2011

En general, y en términos de toda España, es muy grande la diferencia existente entre la cantidad de centros públicos y privados, llegando a triplicar éstos últimos a los gestionados por el Estado.

El algunas ciudades esta diferencia es más elevada, como es el caso de Cataluña, que de las 991 residencias, 854 son carácter privado y solamente 137 públicas.

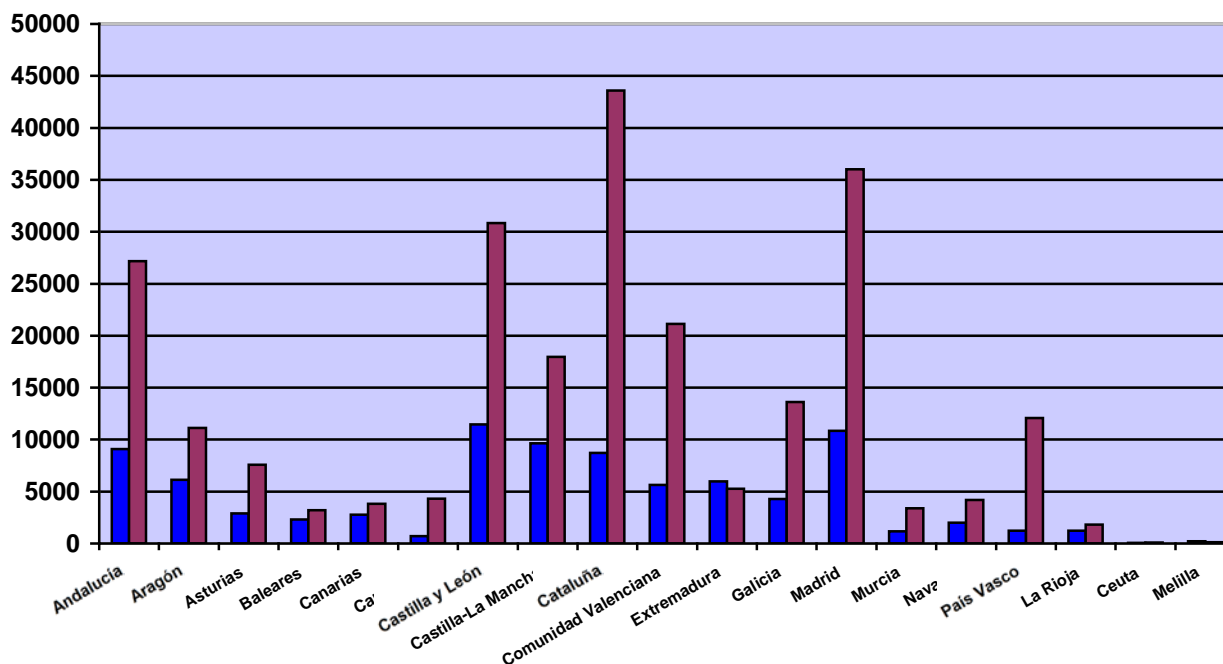
En el caso de las Islas Baleares y Canarias, ambas poseen similar número de plazas en los dos tipos de centros. Aunque también cabe hacer referencia a que ninguna de ellas supera las 5.000 plazas.

Como excepción cabe destacar que Extremadura es la única provincia que posee más centros públicos que privados (153 sobre 74).

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

La Comunidad Valenciana, se sitúa un poco por encima de la media de España, con 71 residencias y 5.630 plazas públicas frente al cuádruple de centros privados (266) y unas 21.000 plazas.

Figura nº 11. Número de Residencias públicas y privadas por provincias.



Fuente: www.imsersomayores.csic.es. "Estadísticas sobre residencias: Distribución de centros y plazas residenciales por provincias", Noviembre 2011

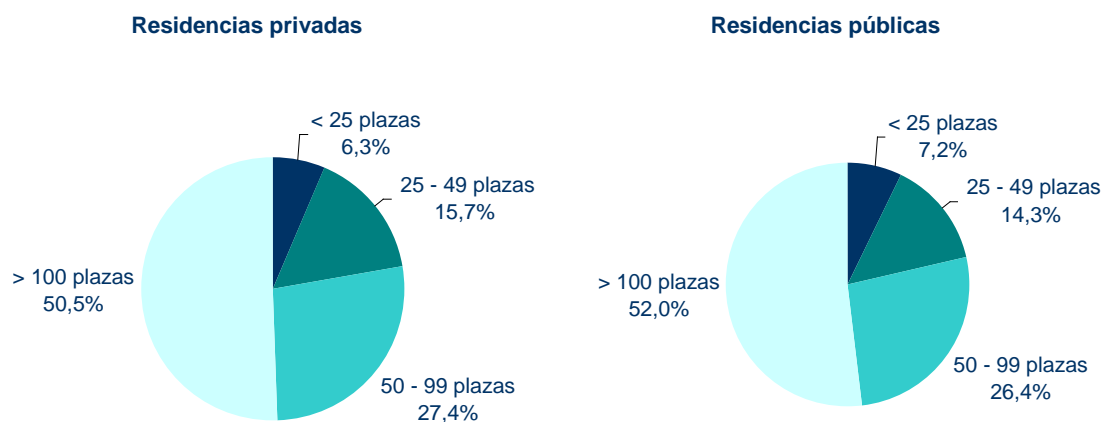
Si se quisiera hacer una referencia sobre el número de plazas disponibles en los centros según sean de titularidad pública o privada, se podría decir que es semejante la proporción ofertada en ambos casos.

Las residencias de más de 100 plazas son las más abundantes, tanto públicas como privadas, ya que éstas aún siendo más complicadas de gestionar, se pueden aprovechar de las economías de escala.

Las residencias de menos de 25 plazas son las más escasas según datos actualizados a noviembre de 2011, y quedando en posición intermedia las residencias de 50 a 99 plazas y las de 25 a 49.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Figura nº 12. Número de plazas en Residencias públicas y privadas.



Fuente: Base de datos de Residencias de Portal Mayores, 2011 (<http://www.imsersomayores.csic.es>). Nota: datos a noviembre 2011.

Los centros pueden ser de tres tipos según la validez de los residentes:

- Válidos o no dependientes.
- Asistidos o dependientes.
- Mixta.

En España, de los 5.151 centros que existen actualmente, 1.025 son para personas totalmente válidas, 823 para asistidas y el resto, 3.303 son residencias mixtas.

En casi todas las Comunidades Autónomas es muy superior el número de residencias mixtas que las que son sólo para personas dependientes o válidas.

La Comunidad Valenciana, por ejemplo, posee 20 centros para mayores no dependientes y 32 para asistidos, frente a las 507 residencias que existen de carácter mixto.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Tabla nº 7:

Número de plazas y centros según la tipología del centro por comunidades autónomas, 2006

Comunidades autónomas	Plazas				Centros			
	Válidos	Asistidos	Mixta	Total	Válidos	Asistidos	Mixtos	Total
España	31.225	49.715	191.300	272.240	1.025	823	3.303	5.151
Andalucía	3.157	5.246	18.261	26.664	88	80	440	608
Aragón	2.884	1.520	10.687	15.091	92	22	175	289
Asturias (Principado de)	161	369	8.409	8.939	12	8	196	216
Balears (Illes)	886	634	2.621	4.141	19	12	29	60
Canarias	414	333	5.438	6.185	16	4	96	116
Cantabria	314	788	3.458	4.560	4	4	40	48
Castilla y León	5.578	3.136	25.710	34.424	168	24	432	624
Castilla-La Mancha	3.276	2.344	15.239	20.859	180	21	249	450
Cataluña	3.502	19.607	25.416	48.525	89	448	507	1.044
Comunidad Valenciana	484	2.133	16.211	18.828	20	32	264	316
Extremadura	1.690	570	4.875	7.135	67	6	76	149
Galicia	2.114	2.207	8.084	12.405	72	21	105	198
Madrid (Comunidad de)	2.797	5.076	30.581	38.454	35	60	426	521
Murcia (Región de)	590	499	2.756	3.845	10	8	36	54
Navarra	674	1.039	4.263	5.976	24	9	64	97
País Vasco	2.179	3.655	7.538	13.372	122	58	146	326
Rioja (La)	525	507	1.471	2.503	7	5	17	29
Ceuta	0	52	55	107	0	1	3	4
Melilla	0	0	227	227	0	0	2	2

Nota: datos a 02/03/2006

Fuente: Base de datos de Residencias de Portal Mayores, 2006 (<http://www.imsersomayores.csic.es>).

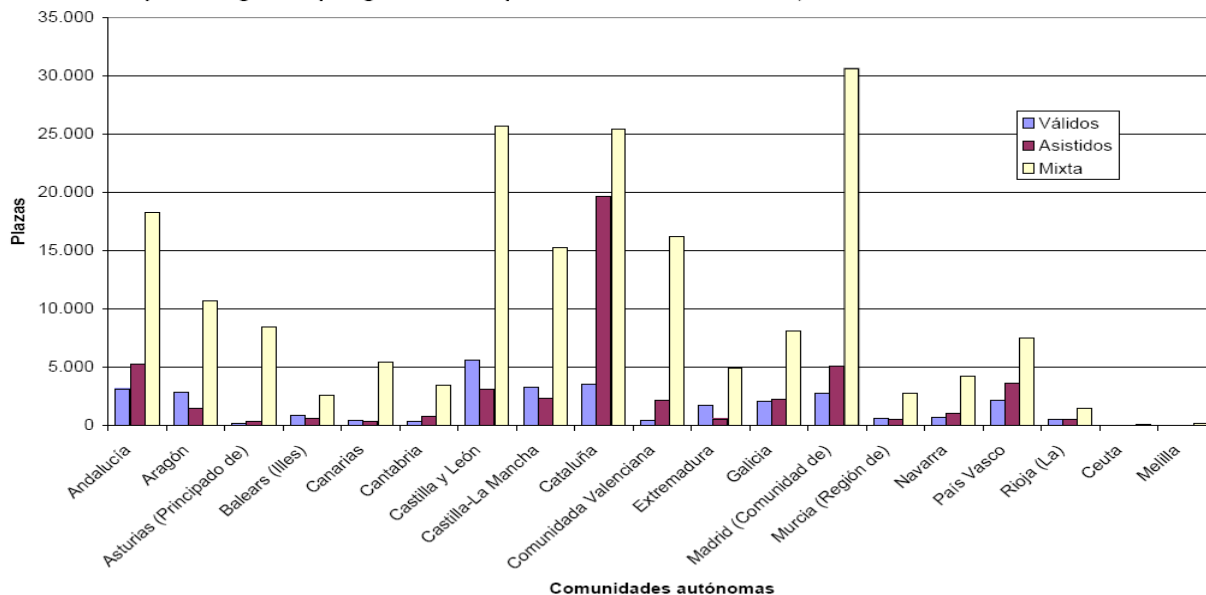
El siguiente gráfico de barras refleja la diferencia medida en número plazas según el tipo de dependencia de los residentes.

Como se ha comentado anteriormente, la mayoría de las plazas en los centros residenciales son tanto para personas dependientes como para personas totalmente válidas.

De este modo, no se cierran solo a un tipo de clientes y pueden abarcar más mercado. Sobre todo si ya se sabe de antemano que la mayoría de estos centros son de titularidad privada, lo que se pretenderá es obtener la máxima rentabilidad posible.

Figura nº 13:

Número de plazas según la tipología del centro por comunidades autónomas, 2006



Nota: datos a 02/03/2006

Fuente: Base de datos de Residencias de Portal Mayores, 2006 (<http://www.imsersomayores.csic.es>).

2.7- DESARROLLO DEL SECTOR EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Según los datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), los mayores de 65 años a 01/01/2011 eran de 8.092.853 personas en toda España y 877.018 en la Comunidad Valenciana, representando el 17,16% sobre la población total. Además, se han realizado estudios demográficos (*Laguna, Uris y Maciá, 2009*) que indican que para el 2017 se espera que este porcentaje se eleve considerablemente al igual que el número de personas dependientes, pasando de ser un 47% en 2008 a un 53% en 2018.

Si a estos datos le añadimos la creciente demanda de mayores extranjeros que optan por residir en las costas de la Comunidad Valenciana en busca de un nivel de vida asequible y un clima agradable, lo que obtendremos es un suculeto mercado geriátrico, que ya ha sido aprovechado por la iniciativa privada.

Según la Base de Datos del Portal de Mayores, en el año 2010 habían 26.516 plazas para 855.717 personas mayores de 65 años, lo que corresponde a un ratio del 3,10% de cobertura frente al 4,20% de toda España.

Así, las empresas han aprovechado al máximo todas las oportunidades que brindan los sectores relacionados con la tercera edad, con las residencias a la cabeza. También los complejos de viviendas y otros servicios para mayores tienen su espacio en la zona.

Por lo tanto, no es de extrañar que la Comunidad Valenciana haya sido tradicionalmente uno de los principales puntos de interés para los grandes grupos geriátricos nacionales. Tanto, que casi se podría afirmar que las principales compañías de residencias cuentan con algún interés en la zona, ya sea a través de acuerdos, filiales, proyectos o centros operativos.

Aunque cabe mencionar que este crecimiento se ha ralentizado desde el año 2008 debido sobretodo a la crisis económica y al descenso de las ayudas económicas.

2.8- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es esencial para conocer el sector en el cual se pretende competir y las verdaderas oportunidades de negocio que se pueden obtener implantando la residencia.

El estudio parte del ámbito más generalizado al más concreto, centrándose en los competidores más cercanos y analizando de lo global a lo particular los diferentes niveles de competencia existentes:

1. Europeo
2. Nacional
3. Comunidad
4. Provincia

2.8.1. NIVEL EUROPEO

Eurostat pronostica que en las próximas décadas la población total de la UE aumentará hasta el año 2025 en más de 13 millones de habitantes, pasando de 456,8 millones el 1 de enero de 2004 a 470,1 millones el 1 de enero de 2025. Este crecimiento se explica por el saldo migratorio, porque el número de muertes superará al de nacimientos a partir de 2010.

No obstante, el saldo migratorio ya no podrá compensar la caída natural de la población después de 2025, con lo cual se registrará una disminución de más de 20 millones de habitantes hasta 2050, año en el que la población total se situará en 449,8 millones de personas. Entre 2004 y 2050 la población de la UE disminuirá un 1,5%, con un aumento del 0,4% en los antiguos 15 Estados miembros y una bajada de 11,7% en los nuevos países del Este.

Entre 2004 y 2050, las reducciones más fuertes se acusarán en la mayoría de los nuevos Estados miembros: Letonia (-19,2%), Estonia (-16,6%), Lituania (-16,4%), República Checa (-12,9%), Hungría y Eslovaquia (-11,9% en cada una) y Polonia (-11,8%). Los mayores aumentos corresponden a Luxemburgo (+42,3%), Irlanda (+36%), Chipre (+33,5%) y Malta (+27,1%).

En términos absolutos, las disminuciones más importantes de población se esperan en Alemania (-7,9 millones), Italia (-5,2 millones) y Polonia (-4,5

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

millones), mientras que Francia (+5,8 millones), Reino Unido (+4,7 millones) e Irlanda (+1,5 millones) registran las subidas más destacadas.

Para España, Eurostat pronostica que la población pasará de 42,3 millones en 2004 a 45,2 millones en 2015, 45,5 millones en 2025 y 42,8 millones en 2050. El número de habitantes comenzará a reducirse en el año 2022, pero ello no impedirá que la evolución total entre 2004 y 2050 sea de un incremento del 1,2%.

España será el país de la Unión Europea con mayor proporción de jubilados (35,6%) y menos personas en edad de trabajar (52,9%) sobre el total de la población en el año 2050, según una proyección de población hecha pública por la oficina estadística Eurostat en marzo de 2011.

Ello significa que la tasa total de dependencia se situará en el 89,2%, es decir, que habrá 9 personas inactivas (ya sea menores de 15 años o mayores de 65) por cada 10 personas en edad de trabajar, lo que supone una grave amenaza para el futuro de las pensiones.

La bajada de la franja de población en edad de trabajar (de 15 a 64 años) es una tendencia general del conjunto de la UE y la proporción pasará a ser del 56,7% en 2050, cifras que en términos absolutos representan una disminución de 306,8 millones a 254,9 millones de personas respecto al 2004.

En España la caída será todavía más espectacular, del 68,6% en 2004 al 65,2% en 2025 y al 52,9% en 2050. De este modo, España registrará al final del periodo la proporción más baja de la UE de personas en edad de trabajar, seguida del resto de países Mediterráneos: Italia (53,5%), Portugal (55%) y Grecia (55,2%). Las más elevadas corresponden a Luxemburgo (61,3% en 2050), Malta (60,8%) y Países Bajos (60,7%).

En el otro extremo, la proporción de jubilados (65 años y más), que en la UE era del 16,4% en 2004, llegará hasta el 29,9% en 2050. El número de personas de la tercera edad pasará durante este periodo de 75,3 millones a 134,5 millones en los Veinticinco.

También aquí España encabeza la clasificación a nivel de la UE, porque su proporción de jubilados crecerá desde el 16,9% en 2004 al 22% en 2025 y al 35,6% en 2050. Por detrás vienen de nuevo Italia (35,3%) y Grecia (32,5%),

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

mientras que en el campo contrario se encuentran Luxemburgo (22,1%), Países Bajos (23,5%) y Dinamarca (24,1%).

Asimismo, está previsto un incremento considerable de los mayores de 80 años, que se triplicarán en el conjunto de la UE, pasando de representar un 4% de la población en 2004 a un 11,4% en 2050. Las cifras más elevadas se observan en Italia (14,1% de mayores de 80 años sobre el total de la población), Alemania (13,6%) y España (12,8%).

Por lo que se refiere a la población europea de entre 0 y 14 años, la tendencia es decreciente desde el 16,4% en 2004 hasta el 13,4% en 2050. Las caídas más fuertes se producirían en Chipre (del 20% al 13,3%) y en Irlanda (del 20,9% al 16%). En España esta franja de población bajará del 14,5% al 12,8%.

Como consecuencia de esta evolución, la tasa de dependencia de las personas jubiladas aumentará espectacularmente en el conjunto de la UE del 24,5% en 2004 al 52,8% en 2050, mientras que la tasa de dependencia de los jóvenes se mantendrá más o menos estable durante el periodo, del 24,4% al 23,7%. Con ello, la tasa de dependencia total crecerá del 48,9% al 76,5%.

En el caso de España, la tasa de dependencia de los jóvenes pasará del 21,2% en 2004 al 21,7% en 2050 y la de los jubilados se incrementará del 24,6% en 2004 al 67,5% en 2050, lo cual empujará al alza al tasa de dependencia total desde el 45,8% en 2004 al 89,2% en 2050. Esta es la proporción más alta del conjunto de la Unión Europea, seguida de Italia, con el 86,9%.

Grandes grupos Europeos:

El sector de servicios sociales ha experimentado varios episodios de adquisición y desinversión en los últimos tiempos que muestran rápidos cambios de titularidad. Los cambios son, en parte, fruto del gran retorno de inversiones que buscan los inversores de capital riesgo. La evolución reciente apunta a un proceso continuo de consolidación nacional del sector asistencial y algunos casos de expansión internacional.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

El grupo BUPA (*British United Provident Association*) es una organización fundada en el Reino Unido en 1947. Es la compañía líder en sanidad privada del Reino Unido y cuenta con una importante presencia internacional. Tiene alrededor de 10 millones de clientes en 190 países y emplea a alrededor de 48.000 personas.

Southern Cross, propiedad del Private Equity Group de Blackstone, compró Ashbourne Homes por 85 millones de libras esterlinas (£), aumentando el número de camas de 18.000 a 28.000. Se convierte así en el mayor operador de centros residenciales en el Reino Unido, por delante de BUPA.

En los últimos años, Blackstone cerró una de las mayores operaciones de capital riesgo en el Reino Unido al adquirir el grupo de residencias sociosanitarias NHP en una transacción valorada en 1.100 millones de £ (con deuda incluida). Blackstone ya tiene invertidos más de 286 millones de £ en recursos propios en centros residenciales del Reino Unido.

En abril de 2011 Gecina, filial francesa de Metrovacesa, ha adquirido una cartera de treinta residencias para mayores en Francia por un importe de 230 millones de euros, según informó la compañía.

Con esta adquisición, Gecina busca diversificar hacia los activos sociosanitarios su negocio, hasta ahora fundamentalmente centrado en edificios de oficinas, en virtud de la nueva estrategia de la compañía.

Los centros, que están repartidos en todo el territorio francés, se integrarán en Gecimed, la filial de activos sanitarios de la inmobiliaria. Las residencias serán explotadas por los grupos DVD y Korian por un periodo de ocho años y medio.

Una vez integrados estos nuevos centros, la inmobiliaria contará con una cartera de residencias que sumarán 8.000 camas.

En julio de 2005, la francesa Medica France tomó una participación mayoritaria en la italiana Aetas-Senior Service SpA. Aetas asume la gestión de 12 residencias de ancianos en las regiones septentrionales de Lombardía, Piamonte, Liguria y Emilia Romagna, sumando un total de 871 camas.

Con una plantilla de más de 80 trabajadores, se plantea alcanzar los 2.000 residentes en los próximos años, hasta alzarse al primer puesto del sector en Italia. Medica France gestiona 92 residencias de ancianos en Francia, Suiza y Bélgica. Genera una cifra de negocios anual de 250 millones de euros.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

El Grupo ORPEA, compañía cotizada en la Bolsa de París y líder Europeo en el sector de residencias para la tercera edad y cuidados post operatorios, ha adquirido el GRUPO CARE, una de las principales gestoras de residencias para la tercera edad en España, participada al 100% por INVESTINDUSTRIAL, una firma de capital riesgo líder en el Sur de Europa. Esta operación supone un importante avance en la implantación de ORPEA en el sur de Europa.

2.8.2. NIVEL NACIONAL

España dispone actualmente de 5.293 de residencias para mayores, la mitad que Francia (10.656) y Alemania (10.991), y sólo un tercio de las que funcionan en el Reino Unido (15.700), según datos de un análisis del mercado realizado por Antares Consulting.

Según este estudio, el mercado español "está poco desarrollado", aunque se prevé que en los próximos años experimente un crecimiento estimado en el 35% respecto a las cifras actuales.

- **Inversiones privadas, cada vez más cuantiosas.** En España, las empresas que invierten en el sector de residencias para mayores son inmobiliarias, cajas de ahorro, aseguradoras y sociedades de inversión. El estudio pone de manifiesto que en España hay menos plazas de residencias por cada cien habitantes mayores de 65 años que en Francia, Alemania o Reino Unido. En concreto, hay 3,63 plazas por cada cien mayores, cuando en Francia esta ratio es de 4,30, en Alemania 4,51 y en Reino Unido 4,69.

- **Sólo el 27% de residencias españolas son públicas.** En España, el 73% de las residencias son de titularidad privada y el 27% públicas. En Alemania y Reino Unido hay un mayor predominio del sector privado, por encima del 90%, pero en Francia las residencias públicas son casi el 43% del total. En España, los cinco principales promotores de este sector aglutinan 20.773 plazas, las cuales representan un 7,62% de la oferta total y un 10,54% de la oferta del sector privado. La Comunidad Valenciana, se sitúa un poco por debajo de la media de España, con 71 residencias y 5.630 plazas públicas frente al cuádruple de centros privados (266) y unas 21.000 plazas.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

La mayoría de las empresas actualmente se centran en el concepto asistencial, basado principalmente en la población nacional y en el convencimiento de que los cambios socioeconómicos en las familias españolas y el envejecimiento de la población harán necesarios un mayor número de productos enfocados a la tercera edad.

La oferta de productos para mayores tiende a diferenciarse para encontrar la demanda adecuada. Para ello, las grandes compañías inmobiliarias están ofreciendo desde el producto de complejo gerontológico con módulos para enfermedades específicas-Adavir-, a residencias de corte tradicional con diferentes grados de asistencia (Grupo SyV, Sanitas Residencial).

Otras compañías han optado por ofrecer complejos situados en la costa, en los que también tiene cabida la población extranjera, un porcentaje de población residente en el litoral español que cada vez cobra mayor importancia.

A continuación detallamos algunos de los grupos geriátricos más importantes a nivel nacional:

Grupo Amma, es una sociedad que se constituyó en 1997 en Pamplona para dar respuesta a las necesidades de plazas residenciales para mayores y dependientes detectadas en el II Plan Gerontológico de Navarra. Tres años después de su fundación, en 2000, abrió sus puertas la primera de sus residencias de mayores, y que en muy poco tiempo se convirtió en una referencia de calidad en el sector, lo que le valió ser uno de los primeros centros gerontológicos de España en recibir el certificado ISO 9001-2000.

Tras un periodo de continuo crecimiento, Amma dio un paso decisivo en 2005 al fusionarse con Gerogestión, otro de los grandes operadores del sector, con quien compartía el mismo modelo de gestión y una clara complementariedad en la distribución geográfica de sus residencias.

El nuevo Grupo Amma se convirtió así en una de las compañías líderes a nivel nacional en la atención a la dependencia y la tercera edad, iniciando al mismo tiempo un nuevo proceso de expansión para consolidar su vocación de liderazgo en el sector.

En la actualidad, Amma gestiona un total de 29 centros gerontológicos, con casi 5.200 plazas (entre residenciales y de centro de día) en siete Comunidades Autónomas (Madrid, Cataluña, Navarra, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Canarias y Cantabria).

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

El **Grupo constructor OHL**, cuyas actuaciones en esta línea de negocio han estado principalmente centradas a la construcción de 17 centros residenciales, cada uno con 140 camas, y 10 centros de día de 40 plazas, en importantes municipios de la Comunidad Valenciana, fundamentalmente en la provincia de Alicante.

OHL argumenta que ha entrado en el ámbito de los centros de la tercera edad debido a los altos niveles de rentabilidad de este mercado y sus notables sinergias con las actividades troncales del Grupo.

Grupo Sanyres es una empresa referente en la prestación de servicios para mayores, de residencias geriátricas, desde hace más de 11 años. En la actualidad Grupo Sanyres contempla tres líneas de actividad:

- Residencias personas Mayores Sanyres
- Sanyres Senior Resorts: Apartamentos con servicios para mayores independientes
- Servicios Asistenciales a Domicilio

Grupo Sanyres gestiona 18 Residencias para Mayores, dos Senior Resorts y cinco unidades operativas de Servicios Asistenciales a Domicilio repartidos por toda la geografía nacional: Madrid, La Rioja, Galicia, Castilla y León y Andalucía, con una oferta de más de 3.500 plazas y una plantilla de 1.500 trabajadores

El **Grupo CARE** cuenta con 1.505 camas en 15 residencias situadas en todo el territorio nacional. Las residencias de GRUPO CARE, gestionadas con contratos de arrendamiento a largo plazo, se ajustan exactamente a los criterios de modernidad, mantenimiento de instalaciones y normas de seguridad exigidos por ORPEA. Se trata de establecimientos nuevos, algunos de los cuales se han abierto recientemente.

Con INVESTINDUSTRIAL como principal accionista, las ventas del GRUPO CARE se han cuadruplicado en menos de cinco años a través de crecimiento orgánico, apertura de nuevas residencias y adquisiciones de establecimientos operativos.

El **Grupo BalleSol** es la empresa líder en la prestación de servicios asistenciales y residenciales para las personas mayores en España. Esta prestación de servicios orientada a la Tercera Edad se centra en cuatro líneas estratégicas de actuación que permiten hablar de una Oferta Integral dirigida a este colectivo tan importante que supone un gran porcentaje de la población española:

- **BalleSol Centros Residenciales:** Residencias Tercera Edad mixtas (válidos y asistidos). Desde que en el año 1980 se abriera el Centro de

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Ballesol Majadahonda, las Residencias para la Tercera Edad del grupo han sido la referencia de calidad asistencial y residencial del sector. No en vano, la compañía fue pionera en la creación de un modelo asistencial y residencial que en aquel entonces no existía: edificios diseñados específicamente para atender a más de 100 personas mayores con todas las comodidades de un hotel de cinco estrellas y los servicios asistenciales de un buen Hospital. Tal modelo fue y es, la referencia del sector.

Actualmente, después de 32 años, están en funcionamiento 46 centros que gestionan 6.952 plazas y dan empleo a más de 3.200 profesionales.

Con respecto al perfil del cliente de las Residencias para la Tercera Edad de Ballesol conviene decir que suelen presentar en su mayoría necesidades asistenciales medias/altas y que son personas que valoran sobre todo la calidad del servicio, la atención profesional, el conocimiento y la calidez del personal que día a día está a su servicio.

- **Ballesol Apartamentos:** Residencias Tercera Edad para válidos orientadas a un público con escasas o nulas necesidades asistenciales. Consiste en un servicio residencial de alta calidad, combinado con una supervisión médica y con una serie de servicios específicos para la tercera edad (gerontogimnasia, rehabilitación, actividades lúdicas, servicio de farmacia, control dietético, etc).

Actualmente, tienen este perfil 8 residencias en Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante, Zaragoza y La Coruña.

- **Ballesol Atención Directa:** servicio de teleasistencia a la tercera edad fija o móvil, que consiste en ofrecer una serie de servicios asistenciales e informativos diseñados para la tercera edad cuyo acceso y disfrute se realiza mediante medios telemáticos (a distancia). Esto permite poder recibir en el domicilio o en cualquier otra ubicación la asistencia necesaria en caso de urgencia u otra eventualidad.
- **Ballesol Senior Resort y Ballesol Vacacional :** Esta es la línea de negocio de más reciente creación en el Grupo Ballesol, en ella se plantea la comercialización de servicios residenciales y asistenciales en un contexto más lúdico que en el caso de los centros residenciales, pero no

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

por ello exento de una supervisión médica y de una serie de servicios asistenciales que aportan tranquilidad y seguridad al usuario.

En esta actividad destaca Ballesol Senior Resort en Villajoyosa (Alicante), complejo en construcción, formado por 36 apartamentos y 185 plazas residenciales. Así mismo, la ubicación de nuestros centros residenciales en zonas de alto interés turístico, tanto de playa como de interior, permite su utilización desde una perspectiva vacacional o de temporada.

2.8.3. NIVEL COMUNIDAD VALENCIANA

En la Comunidad Valenciana existen una serie de particularidades a partir de las cuales partiremos para el desarrollo de dicho nivel:

- **Residencias para mayores válidos y dependientes:** En general, la capacidad máxima de estos centros no podrá ser superior a 150 plazas, aunque se considera la posibilidad de geriátricos mayores siempre que se garantice la autonomía personal y se evite la masificación.

En el caso de las residencias para personas dependientes, podrán incluir unidades de alta dependencia de hasta 40 plazas y centro de día, siempre que su capacidad no sea superior al 30% del total de plazas residenciales ofertadas por el centro.

En ambos casos, se exigen una serie de servicios mínimos, entre los que se incluye el alojamiento, la restauración, la higiene personal, la atención social, la terapia ocupacional o la prevención y promoción de la salud, entre otros.

En el caso de los centros para asistidos, estos requisitos mínimos se amplían con, por ejemplo, actividades de rehabilitación, asistencia farmacéutica o atención psicológica.

- **Sistemas de concertación de plazas:** La Conselleria de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana concierta las plazas con los centros privados mediante los sistemas de "Accesibilidad Social" (a través del que las empresas ponen un número de plazas al servicio de la Administración) y "Bono Residencia". Con este último sistema, la Conselleria otorga ayudas económicas a los beneficiarios para su residencia en cualquiera de los centros adheridos al programa.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- **Botiquín Sociosanitario:** La Generalitat Valenciana ha creado un decreto de atención farmacéutica, en virtud del cual se crea un “Botiquín Sociosanitario” único para cada residencia. En concreto, se formará una comisión integrada por representantes de las residencias y de los colegios oficiales farmacéuticos que designarán qué farmacia dará servicio a cada residencia.

Para la Generalitat, mediante esta medida se garantizará el seguimiento a los internos por parte de los farmacéuticos. Sin embargo, la Asociación Empresarial de Residencias de la Comunidad Valenciana interpreta que, mediante este decreto, las residencias no podrán elegir qué oficina de farmacia les suministra sus medicamentos.

- **Plan Gerontológico:** La puesta en marcha del Plan Gerontológico de la Generalitat Valenciana supuso el pistoletazo de salida para el desarrollo de un sector geriátrico en alza y con demanda creciente en el litoral mediterráneo. Una población cada vez más envejecida y la atracción por el clima y el nivel de vida de la zona por parte de los mayores extranjeros han sido sus principales factores catalizadores. El resultado supone 26.212 plazas operativas y otras 8.721 en proyecto, la mayoría de titularidad privada.

Según los datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), los mayores de 65 años en la Comunidad Valenciana representan en 2010 el 17,15% de la población total (877.018 personas sobre un total de 5.111.767). En España este porcentaje es muy similar, ascendiendo al 17,16%.

Como es de esperar, la provincia con más población mayor en la Comunidad Valenciana es Valencia, seguida muy de cerca por Alicante, y quedando Castellón claramente alejada de las dos anteriores.

En el siguiente gráfico vemos la evolución de la población mayor, que va aumentando a un ritmo suave pero constante:

Tabla nº 8. **POBLACIÓN 65 Y MÁS AÑOS. ESPAÑA Y C. VALENCIANA**

AÑO	2010	2009	2008	2007	2006
Total España	7.929.269	7.780.830	7.633.807	7.531.826	7.332.267
Total C.Val	855.717	835.231	813.214	793.917	751.761
Alicante	342.293	330.096	317.487	305.007	279.343
Castellón	97.204	95.679	93.969	92.514	89.288
Valencia	416.220	409.456	401.758	396.396	383.130

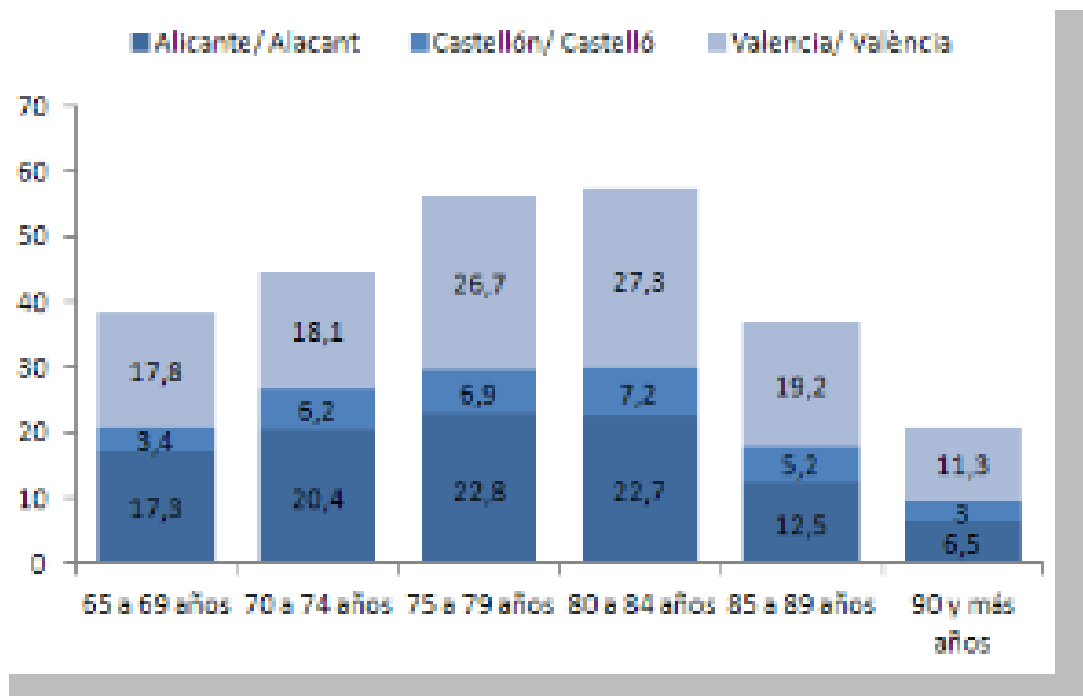
Fuente: Base de datos de Residencias de Portal Mayores, 2010 (<http://www.imsersomayores.csic.es>).

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Por otra parte, según los datos del Padrón Municipal, según los datos procedentes de la Encuesta sobre Discapacidades, Autonomía personal y situaciones de Dependencia del INE en 2008, el número de personas de 65 o más años que presenta discapacidad en la Comunidad Valenciana ronda los 275.400 (alrededor de un 33% del total de la población Comunidad Valenciana de esta edad).

A continuación podemos ver estos datos gráficamente con más detalle en la figura nº 14:

Figura nº 14. Distribución personas mayores por edad y Provincia de la C.V.



Fuente: INE, Encuesta sobre Discapacidades, Autonomía personal y situaciones de Dependencia, 2008.

Si a estos datos le añadimos la creciente demanda de mayores extranjeros que optan por residir en las costas de la Comunidad Valenciana en busca de un nivel de vida asequible y un clima agradable, lo que obtendremos es un suculeto mercado geriátrico, que ya ha sido aprovechado por la iniciativa privada.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

A continuación en el siguiente cuadro, se detallan los principales grupos con sede en la Comunidad Valenciana por número de camas operativas y posteriormente se detallan las más destacadas:

Principales grupos con sede en la Comunidad Valenciana por número de camas operativas

Grupo	Sede	Residencias	Gamas	Residencias en proyecto	Gamas en proyecto	Facturación 2005 (M.€)	Facturación 2006 (M.€)	Trabajadores
SACOVA C. RESIDENCIALES (NOVAIRE)	Alicante	11	1.540	--	--	8,86	16,22	358
CENTROS RESIDENCIALES SAVIA	Valencia	11	1.281	14	2.052	2,29	5,80	375
GRUPO LA SALETA	Bétera (V)	9	1.034	--	--	9,60	12,10	510
GRUPO EL CASTILLO	Barx (V)	5	893	1	600 (1)	15,75	16,50	450
GERO RESIDENCIALES SOLIMAR	Valencia	6	808	1	136	2,00 (*)	n.d.	n.d.
GRUPO CASAVARDE	Alicante	4	616	1	156	4,10	5,16	156
GESMED	Valencia	8 (2)	761	1	100	10,00 (*)	n.d.	600
LA CAÑADA SERVICIOS SOCIALES	Paterna (V)	3 (2)	306	--	--	4,50 (*)	n.d.	300
GRUPO COMUNIDAD DE VALENCIA	La Pobla de Vallbona (V)	3	271	--	--	2,20	n.d.	78
GEROCLEOP	Valencia	3	268	2 (3)	240	--	n.d.	n.d.

(*) Ventas estimadas. n.d. No disponible. (1) Incluye 400 plazas en 200 apartamentos tutelados. (2) Centros en gestión. (3) Uno de los proyectos es en Manacor (Mallorca)

Fuente: SANImarket Geriátricos

Tabla nº 9

Novaire, es una organización especializada en la prestación de servicios sociosanitarios de vanguardia para personas mayores con distintos tipos de dependencia y la necesidad de ayuda para el desarrollo de sus actividades de la vida diaria. Formamos parte de OHL, uno de los mayores grupos multinacionales de construcción y servicios de España.

Centros Residenciales Savia, dedicados a la gestión de centros para la tercera edad bajo los criterios de calidad, confianza y profesionalidad. El Grupo Savia está compuesto por más de 1.000 profesionales dedicados a la gestión de 21 centros y 2.537 plazas residenciales, siendo una de las empresas líder en la Comunidad Valenciana.

Grupo La Saleta, constituido en 1997, por profesionales con experiencia de más de 15 años en desarrollos residenciales terciarios y en la gestión de calidad de servicios socio-sanitarios, orientados a la atención de personas mayores dependientes. Empresa líder en la Comunidad Valenciana, ofrece sus servicios con soluciones integrales y personalizadas a promotores, inversores, administración y asociaciones que necesiten asesoramiento. Su experiencia está avalada por el desarrollo de 12 Centros, con 1.026 plazas residenciales, 60 en apartamentos adaptados, y 530 de Centro de Día en la Comunidad Valenciana; 1736 en total.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Geroresidencias Solimar, es una empresa valenciana, que lleva adelante la gestión integral de más de 1.200 plazas socio sanitarias, poniendo a su disposición siete centros localizados en las comarcas de La Ribera Alta, La Ribera Baja, La Safor y la Vall d'Albaida.

Cuenta entre sus centros con 9 Residenciales para mayores, 4 Centros de Día, Servicios de Ayuda a Domicilio, Servicios de la Residencia en casa (cocina, lavandería y de Limpieza a domicilio) y Servicio de Rehabilitación Funcional. Actualmente, es la tercera empresa más importante del sector socio sanitario, por número de plazas de accesibilidad social.

Grupo Casaverde cuenta con más de 20 años de experiencia en 2 líneas de actividad completamente diferenciadas, la rehabilitación física y neurológica de personas de cualquier edad y el cuidado y atención de personas en situación de dependencia. Todos los centros de Grupo Casaverde están acreditados con la certificación de calidad internacional ISO 9001 por AENOR. En la actualidad cuenta con 4 centros en Alicante y más de 600 camas.

Al margen de estas “nuevas” compañías, también en la Comunidad Valenciana existen grupos con una tradición más larga en el sector geriátrico.

Este es el caso de **Grupo El Castillo**, que mantiene cuatro residencias operativas (817 plazas) en la Comunidad Valenciana, concretamente en las localidades de Orihuela, Villena, Barx y Benirredrà.

EL CASTILLO mantiene vinculaciones con otras sociedades que cuentan con actividad y proyectos en el resto de España, como es el caso de INVERBLOIS, adjudicataria de una concesión en Mérida (200 plazas) y PROMOCIÓN Y BIENESTAR DE MAYORES, propietaria de una urbanización para mayores en Sevilla la Nueva (Madrid).

En la Comunidad Valenciana, EL CASTILLO mantiene una alianza estratégica con el también grupo geriátrico valenciano **La Saleta**. En este acuerdo se incluyen, entre otros puntos, la posibilidad de crear infraestructuras para mayores de manera conjunta. Sin embargo, a estas alturas, el acuerdo no se ha materializado en este sentido, aunque sí en aspectos como investigación, comercialización conjunta de plazas y otras cuestiones operativas.

Grupo Comunidad de Valencia, por su parte, cuenta con tres centros operativos en Utiel, La Pobla de Vallbona y Valencia, que suman una capacidad de 274 camas.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

2.8.4. NIVEL PROVINCIAL

Partiendo de la base de que la competencia más significativa estará en las zonas más próximas al lugar de ubicación de la residencia (El Puig) hay que analizar las residencias existentes en estos lugares cercanos para que la muestra y el posterior estudio sean lo más fiables posibles.

Las residencias que se han considerado competencia real -a parte de la localidad de El Puig- son las encuadradas en los municipios siguientes;

- *Valencia ciudad*
- *Puzol*
- *Rafelbunyol*
- *Massamagrell*

Las impresiones que se pueden sacar de la competencia a nivel más directo es que en la capital la mayoría de las residencias son privadas y en los municipios más cercanos a El Puig cambia la tendencia hacia las públicas.

En Valencia centro hay aproximadamente 7 residencias que se mueven en el rango de 90-200 plazas. Estas son las residencias que se presuponen de mayor relevancia a la hora de comparar el proyecto de implantación de la residencia por su volumen y envergadura.

Las dos residencias de Massamagrell tienen un volumen de plazas en torno a las 100, aunque al ser la población más alejada de El Puig quizás su influencia no es tan representativa.

La que está sita en El Puig (La Saleta El Puig) tiene 140 plazas y es privada, con lo que cabe destacarla como la competencia más cercana y directa por su proximidad y también por tener unas particularidades muy similares a las de nuestra residencia.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

A continuación se detallan todas las residencias sitas en los municipios considerados como competencia a nivel provincial:

➤ EL PUIG

NOMBRE DE LA RESIDENCIA	DIRECCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
LA SALETA EL PUIG	Almenara, s/n 46540	Mixta. Plazas: 140. Privada. Propiedad: Geroresidencias, S.A. Observaciones: Dispone además de 50 plazas de centro de día.

A Enero de 2012, la residencia cuenta con solamente 6 plazas de asistidos libres (sobre las 140 de las que dispone), manifestando la elevada demanda existente en esa zona.

Por otra parte, los precios de las habitaciones cuestan desde 1.477€ para las habitaciones dobles y 1.676€ para las individuales.

➤ VALENCIA

NOMBRE DE LA RESIDENCIA	DIRECCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
AZAHARA RESIDENCIA	Avda. del Doctor Tomás Sala, 10B	Mixta. Plazas: 37. Privada. Plazas Concertadas: 17 plazas concertadas con la Generalitat Valenciana
BALLESOL I	Gobernador Viejo, 25 46003	Mixta. Plazas: 110. Privada. Plazas Concertadas: adherido al Programa Bono Residencia categoría supra-asistidos.
BALLESOL II	Serranos, 7 46003	Mixta. Plazas: 89. Privada. Plazas Concertadas: Adherido al Programa Bono Residencia, categoría supra-asistidos. Propiedad: Intercentros Valencia, S. A. Condic. de admisión: mayor 60 años.
GERIÁTRICO MARQUÉS DE SOTELO, S.L.	Avda. del Marqués de Sotelo, 9 - 2ª 46002	Mixta. Plazas: 10. Privada. Plazas Concertadas: 7 plazas concertadas con la Conselleria de Bienestar Social. Propiedad: Centro Geriátrico Marqués de Sotelo, S. L.
RES. NTRA. SRA. DEL PUIG	Cuenca Tramoyeres, 5 - 1ª	Mixta. Plazas: 36. Privada. Plazas Concertadas: 15 plazas adheridas al Bono - cheque de la Generalitat.
RESIDENCIA 3ª EDAD RUZAFA	Avda. de Ausias March, 101 46013	Mixta. Plazas: 26. Privada. Plazas Concertadas: 9 concertadas con el Programa Bono residencia, pero se admiten más.
NTRA. SRA. DEL CARMEN	Eugenia Viñes, 156 46011	Mixta. Plazas: 177. Privada. Plazas Concertadas: 53 plazas concertadas.
RESIDENCIA 3ª EDAD PARQUELUZ	Antonio Machado, 4 (Bº de la Luz)	Mixta. Plazas: 64. Privada. Plazas Concertadas: 12 plazas con Bono-Residencia Socio sanitario.
RESIDENCIA Y CENTRO DE DÍA JARDINES DEL PALAU	Conde de Altea, 56 46005	Mixta. Plazas: 22. Privada. Plazas Concertadas: 2 plazas concertadas con el programa de ayudas de la Conselleria de Bienestar Social. Propiedad: Atención al Mayor, S. L.
RESIDENCIAL 3ª EDAD LA SEU	Gobernador Viejo, 21 46003	Mixta. Plazas: 157. Privada. Gestión: Privada. Propiedad: Gobernador Viejo 21, S. L.
INSTITUTO	Ingeniero Manuel	Mixta. Plazas: 22. Privada. Gestión: Empresa de servicios.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

GERIÁTRICO VALENCIANO	Maese, 16 Bajo 46011	
RESIDENCIA SAN BARTOLOMÉ	La Senyera, 26 - 4a 46006	Válidos. Plazas: 10. Privada. Gestión: Fundación Tercera Edad Arciprestazgo Ruzafa.
RESIDENCIA SAN MARTÍN	Avellanas, 9 - 2º 46003	Válidos. Plazas: 12. Privada. Propiedad: Fundación Tercera Edad Arciprestazgo Ruzafa.
RESIDENCIA SAN VALERO	Arzobispo Melo, 5 - 7, 4º 46005	Válidos. Plazas: 13. Privada.
RESIDENCIA CUEVASANTA	Plaza de Mestre Ripoll, 10	Válidos. Plazas: 16. Privada.
RESIDENCIA 3ª EDAD BONESTAR	Escalante, 222 46011	Mixta. Plazas: 10. Privada. Propiedad: Concepción Campos Camps.
RESIDENCIA LA EDAD DE ORO	Doctor Marco Merenciano, 1 - E	Mixta. Plazas: 14. Privada.
RESIDENCIA FORTUÑ	Flora, 6 46010	Mixta. Plazas: 80. Privada. Propiedad: Fundación de la Comunidad Valenciana Residencias Fortuñ y Albors.
HERMANITAS ANCIANOS DESAMP.	Teresa Jornet, 1 46009	Mixta. Plazas: 300. Privada.
JARDINES DEL PARTERRE	Plaza de Alfonso el Magnánimo, 1	Mixta. Plazas: 24. Privada. Propiedad: Centro Geriátrico Jardines del Parterre, C.B.
RESIDENCIA L'ACOLLIDA	Crevillente, 20 y 22 - 1 46022	Mixta. Plazas: 25. Privada. Propiedad: Parroquia del Espíritu Santo.
RESIDENCIA MAESTRES	Los Maestres, 1 46003	Plazas: 18. Privada. Gestión: Reme Sánchez, S.L.
NTRA. SRA. DE LA ASUNCIÓN	Murta, 28 - 5ª y 8ª 46020	Válidos. Plazas: 14. Privada.
SAN JOAQUÍN Y SANTA ANA	Sagunto, 6 46009	Mixta. Plazas: 90. Privada. Propiedad: Hermanas San Joaquín y Santa Ana.

➤ **PUZOL**

NOMBRE DE LA RESIDENCIA	DIRECCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
RESIDENCIA 3ª EDAD DE PUZOL	Montaña Negra, 2 46530	Mixta. Plazas: 86. Pública. Gestión: UTE Respuzol, Gestión Integral. Propiedad: Conselleria de Bienestar Social de la Comunidad Valenciana. Precio: 75% de la pensión.

➤ **RAFELBUÑOL**

NOMBRE DE LA RESIDENCIA	DIRECCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
RESIDENCIA UNICIPAL VIRGEN DEL MILAGRO	Jose Mª Llopis, 24 46138	Mixta. Plazas: 38. Pública. Plazas Concertadas: Existen concertadas. Propiedad: Ayuntamiento de Rafelbuñol.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

➤ MASSAMAGRELL

NOMBRE DE LA RESIDENCIA	DIRECCIÓN	CARACTERÍSTICAS GENERALES
RESIDENCIA MASSAMAGRELL Y CENTRO DE DÍA	Doctor Fleming, s/n 46130	Mixta. Plazas: 101. Pública. Gestión: Gesmed, S. L
SAN LORENZO DE BRINDIS	Libertad, 1 46130	Mixta. Plazas: 120. Privada. Plazas Concertadas: 25 plazas concertadas con la Generalitat Valenciana.

2.9- ANÁLISIS DAFO

A continuación realizamos un estudio interno para analizar los puntos fuertes y débiles que tiene nuestra residencia y las oportunidades y amenazas que le son repercutidas por el medio externo.

❖ **ANÁLISIS EXTERNO:**

Amenazas:

- *Desplazamiento:* El hecho de tener una persona ingresada en una residencia supone un trastorno familiar a la hora de tener que desplazarse para poder visitarlo.
- *Prejuicio que existe hacia las residencias:* Como ya se ha explicado en anteriores puntos, por el antiguo uso que tenían las residencias, que realmente eran asilos, se tiene un concepto negativo a priori de las mismas.
- *Sentimiento de abandono por parte de los familiares:* Se hace inevitable por parte de los familiares que surja ese sentimiento de abandono respecto a la persona mayor por haber dejado de cuidarla y tener que internarla.
- *Elevadas exigencias legales:* Constituir una residencia requiere de muchas normativas legales para casi todos los servicios que presta que se deben cumplir rigurosamente.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- *Competencia:* Es elevado el número de residencias que existe tanto en la Comunidad Valenciana como a nivel España. Por otra parte, la asistencia domiciliar y los centros de día también son competencia directa para nuestra residencia.
- *Disminución del poder adquisitivo:* Constituye una gran amenaza el encarecimiento de la vida y en concreto la crisis que estamos viviendo actualmente, que puede provocar que la gente no interne en nuestra residencia de carácter privado y opte por otras alternativas.

Oportunidades:

- *Sector creciente:* Al incrementarse la esperanza de vida, la población de 65 años y más está creciendo, por lo que el sector de las residencias y de las personas mayores en general es un nicho de mercado que está en crecimiento para poder satisfacer las necesidades de los nuevos clientes potenciales.
- *Envejecimiento de la población:* Al incrementarse la esperanza y calidad de vida, la edad de mortalidad es mucho mayor que hace unos años y por lo tanto el porcentaje de personas dependientes y que necesitan de atención continua también es mayor.
- *Profesionalización del sector:* Debido al incremento de la calidad de vida y la formación de la población, las exigencias son mayores y el sector se ha profesionalizado para poder satisfacer esas necesidades.
- *Cambios en las estructuras familiares:* La incorporación de la mujer al mercado laboral ha influenciado enormemente incrementando los internamientos de las personas dependientes en las residencias debido a la imposibilidad de hacerse cargo de su cuidado.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

❖ ANÁLISIS INTERNO:

Debilidades:

- *Coste elevado:* Una importante debilidad en contra del internamiento en una residencia privada es el elevado coste que éste supone y que el cliente opte por acudir a una pública o concertada. Además, los costes generales de mantener la residencia son bastantes elevados.
- *Coste publicitario para darse a conocer:* Va a constituir un gasto relevante los primeros años, ya que al tratarse de una residencia nueva hay que darse a conocer para empezar a tener clientela.

Fortalezas:

- *Incremento de la calidad de vida:* Mar Azul cuenta con una serie de servicios privilegiados acordes con el incremento de exigencias y calidad de vida existente actualmente.
- *Instalaciones modernas y adaptadas con las mejores tecnologías:* Nuestra residencia se ha querido diferenciar de la competencia entre otras cosas por contar con unas instalaciones a la última respecto a tecnología y eficiencia.
- *Excelente equipo de RRHH:* La residencia apuesta fuertemente por el equipo humano que trabaja en el centro y por ello les da una formación continua, y les hace partícipe de la marcha del centro motivándoles a participar exponiendo sus quejas y mejoras.
- *Situado en zona privilegiada junto al mar:* Al tener el privilegio de encontrarse en Valencia, Mar Azul ha elegido acoger sus instalaciones en El Puig, lo que le permite tener unas vistas a la playa que proporcionan un ambiente de relax y calidez exclusivos.
- *Atención individualizada por parte de un equipo de profesionales altamente cualificados:* Es muy importante que el residente se sienta como en su casa, por lo que se cuida mucho el trato, que sea personal e individualizado.
- *Se promueve el involucro de la familia en la residencia:* Consideramos indispensable tanto para los familiares como para el propio residente que la

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

unidad se altere lo mínimo posible, para eso existen horarios muy flexibles y zonas en las que pueden reunirse.

A continuación, a modo de cuadro resumimos el análisis DAFO de Mar Azul:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Incremento de la calidad de vida.• Instalaciones modernas y adaptadas con las mejores tecnologías.• Situado en zona privilegiada junto al mar.• Excelente equipo de RRHH.• Atención individualizada por parte de un equipo de profesionales altamente cualificados.• Se promueve el involucro de la familia en la residencia.	<ul style="list-style-type: none">• Coste elevado.• Coste publicitario para darse a conocer.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Sector creciente.• Envejecimiento de la población.• Profesionalización del sector.• Cambios en las estructuras familiares (incorporación de la mujer al trabajo).	<ul style="list-style-type: none">• Desplazamiento.• El prejuicio que existe hacia las residencias.• Sentimiento de abandono por parte de los familiares.• Elevadas exigencias legales.• La competencia.• Disminución del poder adquisitivo.

Tabla nº 10. Resumen Análisis DAFO

3.- REQUISITOS ADMINISTRATIVOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA RESIDENCIA

En el supuesto de creación de una residencia, tendríamos que empezar por la parte burocrática, regulada por el DECRETO 92/2002, de 5 de marzo, por el que se establecen la tipología y las condiciones funcionales de los centros y servicios socio-sanitarios y se fijan las normas de autorización, por lo que empezaríamos con la solicitud para recibir el permiso pertinente para empezar a desarrollar la actividad, adjuntando la siguiente documentación:

a) Documento acreditativo de la personalidad del solicitante y, en su caso, de la representación que ostente. Si es una persona física tendrá que aportar un documento que acredite su personalidad. Si es una persona jurídica tendrá que adjuntar los estatutos de la entidad y copia certificada del acuerdo por el que se haya decidido la creación, ampliación, modificación, traslado o cierre solicitados.

b) Documentación acreditativa de la propiedad o del título habilitante para la posesión del inmueble donde se haya de ubicar el centro o servicio.

c) Plan funcional que comprenda:

- Estudio justificativo de la creación.
- Tipología del centro o servicio a autorizar.
- Identificación y dimensionado global de las unidades funcionales.
- Organización y funcionamiento de las unidades que se definan.

d) Características de los espacios que componen estas unidades y que constará de:

- Memoria del proyecto.
- Justificación expresa del cumplimiento de toda la normativa vigente que sea de aplicación.
- Utillaje y bienes de equipo.
- Planos firmados por las personas técnicas cualificadas y visados por el Colegio correspondiente.
- Plazo previsto de ejecución de las obras e instalaciones, si es el caso.
- Resumen del presupuesto del proyecto técnico.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

e) Previsiones de la plantilla que prestará servicios, desglosada por titulaciones.

3.1.- REQUISITOS FUNCIONALES DE LA RESIDENCIA MAR AZUL

Libro de registro: Existirá un libro de registro, con hojas numeradas, donde tendrá que constar: núm. de expediente, fecha de ingreso, nombre y apellidos, tarifa acordada, núm. de afiliación a la Seguridad Social, doctor o doctora responsable, seguros (accidentes o defunciones), fecha y causa de la salida.

Reclamaciones: El servicio de la residencia como garantía de su calidad debe ofrecer al usuario la posibilidad de presentar reclamaciones o quejas sobre su funcionamiento, para ello se dispondrá de un libro u hoja oficial de reclamaciones al alcance de las personas usuarias o familiares y también un buzón de sugerencias.

Documentación socio-sanitaria: Para todas las personas ingresadas, se abrirá una historia clínica socio-sanitaria actualizada. Así mismo, debe elaborarse un informe de alta sanitaria y social para los que hayan causado alta, que deberá ser entregado a la persona usuaria o a la familia a su cargo.

Organización higiénico-sanitaria y seguridad: Se deberá cumplir la normativa vigente en materia de higiene y seguridad en el trabajo, seguridad y mantenimiento de instalaciones, saneamiento ambiental, seguridad contra incendios y salubridad.

Manual de régimen interior: Se dispondrá de un manual de régimen interior donde consten las normas de funcionamiento del centro, que tendrá que exponerse a la vista de las personas usuarias.

Organigrama: Existirá a disposición de las personas ingresadas, familiares y órganos de la Administración de la Generalidad el organigrama del centro.

Visitas: En la entrada existirá un sistema para informar y controlar las visitas. El horario de visitas será flexible y, en concreto de 9 a 13hrs. y de 15 a 21 hrs.

4.- FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

La forma jurídica seleccionada es la Sociedad Limitada, ya que es la que más se adapta a la idea de proyecto que se desea desarrollar.

Es una sociedad mercantil cuyo capital mínimo es de 3.005,06 €, dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, con la gran ventaja de que éstos no responderán personalmente de las deudas sociales, ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria. Su responsabilidad se limitará a la participación en el capital social que posean. Desde su origen, este capital deberá estar totalmente desembolsado.

Los beneficios se repartirán en proporción a las participaciones sociales, siendo nulo todo pacto en contrario.

El número mínimo de socios para poder constituir una sociedad de Responsabilidad Limitada es de uno. En el caso concreto de la Residencia Mar Azul, será de 4 socios y un capital social de 60.000€.

En los estatutos constará:

- ❑ La denominación de la sociedad.
- ❑ El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- ❑ La fecha de cierre del ejercicio social.
- ❑ El domicilio social.
- ❑ El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa. El beneficio obtenido será repartido un 60% entre los socios y un 40% para reserva.
- ❑ El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta Ley.

Otros trámites a realizar para constituir la sociedad son:

- 1) Solicitar y obtener una certificación negativa de denominación del Registro Mercantil conforme no existe otra empresa con el mismo nombre.
- 2) Apertura en una entidad bancaria de una cuenta corriente, donde depositaremos la cantidad para constituir la sociedad.
- 3) Otorgar Escritura Pública de Constitución ante notario.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- 4) Solicitar el NIF provisional en la Delegación de Hacienda correspondiente.
- 5) Realizar la declaración censal de comienzo de actividad.
- 6) Autoliquidar el ITP y AJD, que grava la constitución de una sociedad (1% del capital).
- 7) Darse de alta en el IAE.
- 8) Dar de alta en el Régimen Especial de Trabajadores autónomos de la S.S. a los Inscribir la sociedad en el Registro Mercantil Central, para lo que se deberá entregar: una copia de la escritura de constitución, la autoliquidación del ITP y AJD y fotocopia del NIF.
- 9) Canjear en Hacienda la tarjeta provisional del NIF por la definitiva (Deberá llevar la escritura de constitución de la sociedad).
- 10) Dar de alta a la sociedad en la Seguridad Social.
- 11) Legalizar en el Registro Mercantil los libros de la sociedad: libro de actas y libro de registro de socios.

5.- MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA Y VALORES DE LA EMPRESA

5.1. LA MISIÓN

La misión de la “Residencia Mar Azul” es ofrecer una atención integral y personalizada a las personas mayores, con un equipo médico altamente cualificado y las mejores instalaciones y servicios para hacer de la estancia una prolongación del hogar.

5.2. LA VISIÓN

La visión de Mar Azul es ser referente en su sector por dar una atención excelente a lo largo de todo el proceso residencial.

Formar parte activa de una red de atención para las personas mayores de la Comunidad Valenciana.

Contribuir a la ampliación, adaptación y mejora constante de la oferta de servicios existentes para este grupo de personas

5.3. LA FILOSOFÍA

La filosofía de “Mar Azul” es conciliar los últimos adelantos técnicos y servicios de un hotel con un ambiente hogareño.

Los residentes continúan gozando de una vida independiente, sin renunciar a su propia intimidad, y al mismo tiempo se benefician desde una amplia oferta de servicios sanitarios hasta la limpieza diaria de las habitaciones, como en el mejor hotel.

Es muy importante la idea de que la persona atendida debe de ser tratada como consumidor de servicios y se intenta dar al máximo una buena atención, buen trato, y una buena relación calidad-precio.

Se pretende ofrecer al residente la oportunidad de mejorar su calidad de vida, dándole un entorno seguro y confortable además de apoyo para potenciar al máximo sus capacidades físicas, intelectuales, emocionales y sociales. Todo esto en un ambiente muy familiar y distendido.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

“Mar Azul” está ubicado en una zona excepcional al lado del mar y con excelentes servicios de comunicación, concebido y construido para que las personas mayores disfruten en ellos de una vida tranquila, segura y sin preocupaciones.

Es un edificio moderno, con magníficas instalaciones de última generación que permite la atención integral de las personas mayores.

Carece de barreras arquitectónicas y respira alegría y luminosidad. Posee amplias zonas ajardinadas y bonitos paseos donde relajarse, espacios dedicados al ocio y toda clase de servicios.

Cada habitación es un pequeño hogar, con una cuidada decoración y las más modernas comodidades: televisión, teléfono, cuarto de baño independiente y adaptado, sistema automático de llamadas a enfermería, equipamiento ergonómico e ignífugo, sistema de climatización, armario empotrado, etc...

Se mantiene un compromiso irrenunciable con la calidad en la prestación de servicios y la atención al mayor, en las instalaciones, en el equipamiento, en el trato y profesionalidad del equipo humano.

Se pretende que cada uno de los residentes se sienta como en casa y como el más cómodo de los hoteles.

5.4. LOS VALORES

Los valores de “Mar Azul” son los siguientes:

- Los clientes: Para ellos se trabaja las 24 horas del día y por ellos se invierte constantemente en mejorar los servicios y la formación del equipo humano que forma esta residencia. Todo lo que se hace es por y para los clientes.
- Las personas: La empresa está compuesta por un gran equipo de profesionales, personas con un alto grado de conocimientos profesionales y al mismo tiempo, capaces de proporcionar al residente un trato cálido y cercano.
- Los servicios: la imagen de la empresa depende en gran parte de la calidad de nuestros servicios, por eso se trabaja para que sean los mejores y para que cubran todas las necesidades de los clientes.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- La formación continua: Resulta imprescindible desarrollar este punto para mantenerse y mejorar día tras día la calidad.
- La calidad: Compromiso irrenunciable que se ofrece en la prestación de servicios, la atención al mayor, en las instalaciones, en el equipamiento, en el trato y profesionalidad de los empleados.
- Los beneficios: Como toda empresa, se necesitan para crecer y consolidarse en el mercado. Sin embargo, una parte de ellos son invertidos en nuevas tecnologías, en formación del personal y en mejorar en general, ya que los principales beneficiarios del crecimiento de "Mar Azul" deben ser los clientes.

5.5. LOS DERECHOS

A continuación se citan los derechos que serán garantizados y dados a conocer por todos las personas usuarias de la residencia:

Intimidad y privacidad

- Deberá garantizarse como mínimo que el residente:
 - Pueda utilizar, solo o con visitas, su habitación siempre que lo desee.
 - Pueda cerrar la puerta de su habitación por la noche, si lo desea.
 - Pueda elegir quien le baña en caso de existir auxiliares masculinos y femeninos.
 - Se respeten sus relaciones personales.
 - Pueda utilizar el teléfono en privado.
 - Tenga donde guardar bajo llave sus objetos personales.
 - Esté garantizada la privacidad de los expedientes personales.

Libertad de actuación y dignidad de trato

- Deberá garantizar, como mínimo, que:
 - Los residentes puedan expresar libremente sus opiniones e ideas así como gustos y preferencias.
 - Dispongan de suficiente tiempo para realizar por sí mismos su aseo y cuidados personales
 - En los casos de personas con limitaciones en su capacidad, ésta esté declarada judicialmente.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Todas las personas con inmovilizaciones estén prescritas por médico o autorizadas por un familiar, en su caso.
- Los residentes presenten buena presencia física: vestido, aseo, peinado...
- Que el residente haya optado libremente por el ingreso y permanencia en el centro.
- Los trabajadores se dirijan a los usuarios por su nombre y de forma respetuosa.

Libre elección

- Deberá garantizar, como mínimo, que:
 - Puedan elegir libremente los lugares de permanencia en el centro.
 - Cuenten con amplios espacios de tiempo que les permitan elegir horario de levantarse, desayunar, comer, volver al centro, dormir etc.
 - Exista un abanico de posibilidades que le permita elegir la ocupación de su tiempo libre.
 - Puedan elegir sus amistades.

Participación

- Deberá garantizar como mínimo que:
 - Participen en la planificación de las actividades del centro.
 - Existan representantes de los usuarios que formen parte de la junta del centro.
 - Colaboren con la dirección para la elaboración de normas de funcionamiento.
 - Exista un protocolo de actuación para facilitar la integración del residente en el centro.

6.- OBJETIVOS DE LA RESIDENCIA

6.1. OBJETIVOS REFERENTES A LA ATENCIÓN DE LOS RESIDENTES

- Mejorar o mantener, hasta donde sea posible, la capacidad funcional de los residentes mediante técnicas rehabilitadoras.
- Prevenir el incremento de la dependencia mediante terapias y programas adecuados.
- Controlar y seguir terapéuticamente enfermedades y trastornos detectados.
- Ofrecer un régimen de alimentación sana y equilibrada variada respetando las dietas especiales. Si es posible se darán opciones para fomentar la capacidad de elección. La presentación será esmerada para hacer las comidas más apetecibles.
- Mantener todas las estancias de la residencia, tanto las zonas comunes como las habitaciones perfectamente limpias y ordenadas.
- Desarrollar programas de animación socio-cultural dirigidos y pensados por profesionales especializados.
- Favorecer las buenas relaciones sociales entre residentes, familiares y personal del centro, interviniendo profesionalmente cuando se detecten conflictos.
- Impulsar los contactos personales de las personas mayores con el exterior de la residencia.
- Fomentar los contactos con los familiares de cada residente.
- Favorecer la creatividad y la expresión corporal, mediante talleres y programas de ejercicio físico.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

6.2. OBJETIVOS REFERENTES A LOS PROFESIONALES DEL CENTRO

- Mantener la motivación del personal mediante estímulos permanentes relacionados con la buena práctica profesional en el incremento de la calidad de vida de las personas mayores.
- Favorecer la formación permanente de los profesionales estimulando su asistencia a cursos, conferencias y congresos.
- Impulsar el intercambio de experiencias y conocimientos con otros profesionales externos, para enriquecer y contrastar los propios criterios.
- Favorecer los contactos de la zona y la coordinación socio-sanitaria.
- Fomentar el desarrollo de investigaciones relacionadas con los programas realizados en la residencia.
- Desarrollar la técnica del trabajo en equipo.

7.- DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO OFERTADO

7.1. TIPOS DE SERVICIO QUE OFRECE LA RESIDENCIA

a) Servicio hogar-residencia: Servicios de acogida residencial de carácter permanente o temporal para personas mayores que quieran ingresar.

Destinado a personas con grado de autonomía suficiente para las actividades de la vida diaria, pero que requieren nivel de organización y soporte personal.

b) Servicio de residencia asistida: Servicios de acogida residencial y de asistencia integral de las actividades de la vida diaria para personas mayores con grandes dependencias.

c) Servicio de centro de día: Servicios de acogida diaria y de asistencia a las actividades de la vida diaria para las personas mayores con grandes dependencias, este servicio se presenta como servicio integrado en los espacios asistenciales generales y en el programa funcional de actividades diurnas de una residencia.

7.2. ACTIVIDADES EN EL CENTRO DESTINADOS A LOS MAYORES

Al comienzo de la vejez, existen muchas posibilidades de perder nivel de bienestar y calidad de vida debido a factores de cambio de carácter social, físico y psicológico que conlleva el paso del tiempo.

Aunque no haya una pérdida de autonomía ni ninguna enfermedad que prescriba el internamiento del anciano, provoca que la persona pierda los roles que venía desempeñando, tanto de carácter social, como profesional o familiar.

En la mayoría de las ocasiones, también se pierden por completo o se desestructuran las relaciones sociales y las relaciones familiares quedan considerablemente mermadas y reducidas a unas pocas visitas.

A todo ello además debemos añadir que la vejez en muchos casos viene acompañada de ciertas dolencias y problemas de salud, lo que también merma la capacidad de movimiento y posibilidad de desarrollo cotidiano.

Por último, también se debe considerar las circunstancias que vienen derivadas del propio proceso de institucionalización como son los compañeros,

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

horarios y actividades impuestos, que son necesarios para la adecuada gestión del centro.

Por ello, es importante un adecuado desarrollo de planes de actividades para las personas mayores, ya que numerosos estudios han demostrado los beneficios tanto físicos como psíquicos de un correcto plan de actividades y de ocio dentro de la residencia aportarían al desarrollo integral de la persona.

El desarrollo voluntario de actividades permite el progreso y mantenimiento de adecuados niveles de percepción de control, que a su vez está relacionado con los niveles de salud funcional.

Incluso, como recoge García Martín (2002) según un estudio realizado, "se ha podido observar que la participación en actividades de ocio es el mejor medidor de satisfacción vital en personas mayores, debido a su importante efecto sobre la autoestima, el fortalecimiento de su percepción de competencia, y el desarrollo de conductas que permiten experimentar la sensación de control sobre el ambiente".

En relación con los elementos específicamente sociales, consideramos que la manera más segura de evitar el aislamiento es poder relacionarse con las otras personas y con lo que ocurre en su entorno.

Disfrutar de la relación con los demás es toda una garantía de salud mental, cultivar los vínculos con la familia y las amistades es una manera de constatar que para los demás existe un valor y una significación, lo que repercute de forma positiva sobre la autoestima del anciano.

La soledad es una de las situaciones más temidas por los mayores, por lo que mantener los vínculos con el entorno y las personas a través de la realización de actividades en grupo es también una manera de estar aferrado a la realidad y relativizar las propias preocupaciones individuales. Éstas se ponen en relación con las de los otros residentes, y así se evita un estado de ánimo deprimido y una disminución de la percepción de bienestar.

Los principales objetivos que se quieren conseguir con el desarrollo de las actividades a los ancianos son las siguientes:

- Conseguir el bienestar y la promoción de los residentes haciendo que se sientan satisfechos, activos e independientes, sin coacciones, problemas y sin el aburrimiento y la desesperanza que provocan los establecimientos cerrados.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Potenciar la sociabilidad y estimular iniciativas, habilidades haciendo que el cambio que significa ir a un lugar compartido sea positivo y estimulante y nunca un estancamiento o retroceso, pérdida de intimidad de las amistades y de los intereses propios.
- Hacer participar a las familias y amigos de los residentes en la vida de la residencia como factor positivo-afectivo y de apoyo a los residentes.
- Promover la relación entre la residencia y el entorno externo, ya que los residentes forman parte de la comunidad.

“Mar Azul”, como Centros de Atención Especializada para Personas Mayores, está siempre a la vanguardia prestando los mejores servicios que se adecuen a las necesidades emergentes del colectivo de mayores, que cada vez van requiriendo un conjunto de atenciones más complejo y numeroso y, sobre todo, a las expectativas de calidad que actualmente demanda la sociedad.

Las **ACTIVIDADES** las clasificaremos en distintos grupos según el objetivo a desarrollar:

- **Para mejorar la vida diaria:** realización de actividades destinadas al mantenimiento y la recuperación de las habilidades para el desarrollo de las actividades básicas de la vida diaria, como son el aseo, el vestido, la alimentación, la movilidad, etc., con la finalidad de mejorar o, en su defecto mantener, la autonomía de la persona mayor, aumentar su calidad de vida y potenciar su autoestima.

ACTIVIDAD	OBJETIVOS A DESARROLLAR
Transmitir muestras de afecto	<ul style="list-style-type: none">- Estimular su sensibilidad.- Mostrar cariño, afecto.- Aumentar su calidad de vida.- Hacerle participe del entorno.
Levantarse	<ul style="list-style-type: none">- Mantener y/o potenciar la autonomía personal.- Prevenir las caídas.- Prevenir lesiones y molestias (contracturas, mareos, vértigos,..).
Afeitarse	<ul style="list-style-type: none">- Mantener el buen aspecto y la imagen en general.- Aumentar la autoestima.- Proporcionar higiene a la piel.- Mantener y aumentar la independencia.
Higiene personal	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar la autoestima.- Favorecer y conservar el buen estado general de la piel.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener y aumentar la independencia. - Generar buenos hábitos en materia de higiene.
Higiene dental	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar cúmulo de residuos, infecciones y lesiones en la cavidad bucal. - Mantener las piezas dentarias limpias. - Proporcionar higiene, confort y comodidad. - Mantener la autonomía de la persona. - Conservar la eficacia de la masticación. - Mantener limpia la prótesis dental, las encías y la lengua. - Prevenir complicaciones, tales como: dolor, lesiones y alteraciones en las encías.
Vestirse	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar y/o mantener la autonomía del mayor. - Motivar al usuario a participar en esta actividad, poniendo en valor su imagen y autoestima. - Potenciar las musculaturas que se utilizan en el proceso.
Ingestión de líquidos en mayores con temblores	<ul style="list-style-type: none"> - Que el mayor beba líquidos de la forma mas autónoma y satisfactoria posible. - Que la presencia de temblores no sea un problema para el consumo diario de los 2 o 3 litros de líquidos que resulta recomendable. - Mantener y aumentar la independencia.
Ordenación de la ropa en el armario	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener o mejorar la capacidad de la persona mayor tanto de elegir la ropa adecuada, como de vestirse y desvestirse de la forma mas autónoma posible. - Mantener y aumentar la independencia. - Aumentar su autoestima.
Descanso/ Sueño/ Acostarse	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir el más alto nivel de satisfacción respecto al descanso de los mayores, de tal forma que les permita realizar las actividades de la vida diaria con energía y en un estado de relajación y tranquilidad. - Mantener y aumentar la independencia. - Facilitar el descanso nocturno.

- **Para mejorar las condiciones físicas:** Con estas actividades se previene el deterioro físico, así como se mantiene y mejora al máximo las capacidades físicas de la persona mayor.

Estas actividades inciden de forma beneficiosa sobre la movilidad del sistema músculo-esquelético, los reflejos, el equilibrio, la disociación de movimientos, la amplitud articular, la fuerza muscular, la coordinación, etc...

Sin perjuicio de lo anterior, estos ejercicios están orientados al trabajo en grupo y a favorecer la sociabilidad de los participantes.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

A continuación ponemos ejemplos de algunos de los ejercicios que se realizarán en nuestra residencia:

ACTIVIDADES	¿QUÉ CONSISTE?	OBJETIVOS
Ejercicios respiratorios	Coger aire muy despacio por la nariz, mantener la respiración y expulsar el aire suavemente.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la respiración, activando el diafragma y potenciando las musculaturas que intervienen en el proceso respiratorio, tanto el diafragma, como los músculos abdominales o intercostales - Favorecer la coordinación de movimientos y conocimiento del cuerpo.
Ejercicios faciales	Realizar movimientos de toda la cara	<ul style="list-style-type: none"> - Activar y potenciar los músculos faciales. - Mejorar la circulación de dicha zona. - Mejorar la coordinación de movimientos y la simetría corporal.
Ejercicios para la cabeza y el cuello	Sentados en una silla con el respaldo bajo, girar y ladear la cabeza suavemente.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la movilidad y potenciar la musculatura del cuello. - Mejorar el sentido del equilibrio, la coordinación y amplitud de los movimientos con el fin de mantener su independencia. - Paliar la sensación de mareos y evitar caídas.
Ejercicios para las manos y los hombros	En una banqueta se realizan movimientos de hombros y manos	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir las posibles rigideces o bloqueos articulares en las muñecas y dedos de las manos. - Facilitar la movilidad de la articulación y aumentar la independencia funcional. - Mejorar la coordinación de movimientos.
Ejercicios para las piernas y los pies	Sentados, realizan movimientos de rotación de piernas y pies.	<ul style="list-style-type: none"> - Prevenir las posibles rigideces o bloqueos articulares en el tobillo y rodillas. - Facilitar la movilidad de la articulación y aumentar la independencia funcional. - Mantener y/o mejorar la coordinación y amplitud de movimientos.
Andar sobre una línea curva	Que la persona mayor ande por la línea curva trazada en el suelo.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener o mejorar el sentido del equilibrio. - Evitar caídas. - Potenciar la coordinación general del cuerpo. - Aumentar o mejorar la percepción espacial.
Al ritmo de la música	Mover la parte del cuerpo que se indique al ritmo de la música.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar y/o mantener el equilibrio, la coordinación y amplitud de movimientos, y la conciencia corporal. - Mejorar la movilidad corporal.
Salvando obstáculos	Ir sorteando los obstáculos situados en un recorrido.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener o mejorar el sentido del equilibrio. - Evitar caídas. - Potenciar la coordinación general del cuerpo.
Sílabas rítmicas	Proponer un movimiento para cada sílaba. Se debe decir la vocal mientras se realiza el movimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la escucha activa y estimular la comunicación no verbal, para favorecer nuevas posibilidades de comunicación. - Mantener y/o mejorar el equilibrio, la coordinación de los movimientos, la temporalidad y el conocimiento corporal.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- **Para mantener y mejorar la motricidad manual:** Estas actividades van dirigidas fundamentalmente al mantenimiento y/o la mejora de la motricidad manual, así como a potenciar la creatividad, aumentar la autoestima y el sentimiento de utilidad, promover la interrelación y el trabajo en grupo y mejorar la coordinación visio-manual.

El aprendizaje de estas actividades requiere su adaptación a las capacidades y a los gustos de los mayores participantes.

ACTIVIDADES	¿EN QUÉ CONSISTE?	OBJETIVOS
Taller de abalorios	Realizar collares, pulseras, etc. siguiendo la referencia de un modelo.	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer el aprendizaje de una labor no muy compleja. - Mejorar la coordinación visual y manual. - Propiciar la concentración. - Potenciar la creatividad. - Aumentar la autoestima. - Promover la interrelación y el trabajo en grupo.
Recortables	Recortar siluetas, doblar papeles, fabricar figuras de papel...	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la movilidad de manos y dedos (psicomotricidad fina). - Desarrollar la creatividad. - Estimular la atención y concentración, así como la coordinación visio-manual.
A pintar	Realizar talleres de pintura, en sus distintas categorías, desde la pintura con ceras en simples folios, hasta la pintura en lienzo, acuarelas, azulejos,...	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la capacidad física manual y la cognitiva. - Aumentar la autosatisfacción y el reconocimiento del grupo.
Plastilina	Modelar la plastilina con las manos haciendo bolitas de distintos tamaños y/o figuras más complejas.	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la movilización y la articulación de los dedos y las manos. - Favorecer la creatividad. - Aumentar la autosatisfacción. - Reforzar el sentimiento de superación personal.
Puzzles sencillos	Se repartirán, distintos puzzles sencillos para que los residentes encajen sus piezas.	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el reconocimiento táctil a través de las piezas. - Favorecer la concentración y la observación. - Mejorar la psicomotricidad fina.
Abotonar	Llevar a cabo actividades de abotonar, enroscar tornillos, ensartar cuentas, recortar y pegar, realizar puzzles sencillos...	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la psicomotricidad fina, ampliar y mantener la autonomía y destreza de la persona. - Facilitar la recuperación de la movilidad en dedos y/o manos. - Potenciar la autonomía personal.
Acordonar	A través de un soporte con agujeros se van introduciendo cordones haciendo un recorrido sencillo.	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la psicomotricidad fina. - Favorecer la capacidad de atención. - Potenciar la autonomía personal.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Es difícil introducir este tipo de programas en los centros para que participen los residentes, ya que se tiende a considerar que a partir de ciertas edades es tarde para cambiar de hábitos, iniciarse en actividades nuevas, participar en ámbitos a los que no se ha tenido acceso nunca, pero no debemos resignarnos a una situación cultural determinada, debemos ofrecer alternativas de participación atractivas ya que un adecuado mantenimiento de actividad es beneficioso a todos los niveles.

Además, debido a la disponibilidad de tiempo en la vejez es posible desarrollar y descubrir capacidades anteriormente ignoradas.

El proceso es muy lento nuestra actitud como profesionales del centro debe ser la de animar y estimular pero nunca forzar.

En conclusión, nuestro centro tiene la responsabilidad de mantener la actividad física y mental de nuestros 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.

También es positivo cambiar los programas de actividades para no caer en la rutina.

-Actividades que se desarrollan en el interior de la residencia con fines socio-culturales: La ocupación del tiempo de los residentes no consiste únicamente en realizar un círculo de actividades para llenar el tiempo libre, ya que es necesario ofertar algo más del mero entretenimiento.

Las teorías de la animación socio-cultural indican que hay que ofrecer modelos, técnicas y procedimientos para promover la interacción social y adaptación de los usuarios al entorno.

Estos procesos de relación social facilitan una mejor ubicación del anciano en el medio residencial, y para ello simplemente se precisan espacios, medios e iniciativas apropiadas para que la animación pueda surgir de forma autónoma al margen de la intervención de los profesionales. A continuación las clasificamos:

- **Actividades autónomas y estimuladas:**

a) *Conversación.*

La primera actividad social informal es la conversación. La mayoría de los residentes necesitan comunicarse con los demás, para ésto

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

tenemos el mobiliario adecuado para crear áreas pequeñas y variadas que faciliten la reunión de grupos reducidos.

El personal por su parte, de vez en cuando entabla conversaciones con los residentes para estimularlos.

b) Tareas domésticas.

Las tareas domésticas ofrecen la oportunidad de mantener a los residentes activos.

En nuestro centro los estimulamos para que pongan la mesa, pelen verdura y otras actividades sencillas.

La participación en las tareas cotidianas aumenta la autoestima de los residentes (se sienten útiles) y por otro lado la sensación de que la residencia es su propia casa.

c) Juegos.

Tenemos una gran disponibilidad de juegos: cartas, parchís, dominó, bingo.

Contamos con la preferencia de los residentes a la hora de elegir los juegos. Organizando campeonatos con premios estimulamos la participación.

d) Música.

Organizamos actividades musicales adaptadas a los gustos de los residentes.

e) Pintura.

Creación de murales pintados por los residentes referentes a festividades tradicionales.

f) Libros, revistas, periódicos.

Disponemos de material de lectura variado para estimular su lectura, promoviendo debates con las noticias de actualidad.

g) Hobbies

Si algunas personas muestran aficiones personales facilitamos y apoyamos la práctica de los mismos.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Actividades organizadas y dirigidas:

Son actividades programadas, conducidas y evaluadas por nuestros profesionales, con la finalidad de estimular la participación de los residentes. Dichas actividades está planteadas formando parte de un proyecto laboral general, que responda a objetivos comunes.

Estas actividades están dirigidas a generar unas redes mínimas de relación y de encuentro, para evitar la soledad, la depresión y el aislamiento.

a) Grupos de activación

Dirigidos a residentes asistidos, con un nivel de deterioro psicofísico importante.

En las sesiones se incorporan elementos de estimulación sensorial, que inciden especialmente en aquellas capacidades que se van perdiendo o deteriorando.

b) Grupos de conversación

Dirigidos a residentes que se hallan en condiciones psicofísicas aceptables, tienen mermadas sus posibilidades de comunicación por diferentes causas sociales, culturales, etc.

Se promueve una interacción entre sus miembros alrededor de temas de interés que dan pie a una conversación.

La expresión compartida de emociones son aspectos fundamentales en el desarrollo de estas sesiones.

c) Ejercicios de recuerdo o semi-inconsciencia.

Son actividades que estimulan la parte de memoria conservada. La evocación posee un significado personal. Hace que uno vuelva hacia las experiencias del pasado, recordando olores, gustos, imágenes y sonidos.

Es un proceso de la memoria mediante el cuál se vuelve hacia el pasado, para transmitirlo a los demás.

Esta actividad favorece la comunicación (informa a los demás de las propias experiencias) y además fortalece el sentimiento de autoestima.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

d) Grupo de actividad 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.

e) Actividades formativas-educativas

Son aquellas que aumentan y comparten el bagaje cultural de los residentes entre estos y la comunidad.

Promueve el intercambio e interacción a partir de propuestas internas y externas de la residencia: visitas, charlas, espectáculos, recitales, actos públicos.

f) Actividades recreativas

Se realizan con el fin de aportar espacios y tiempo de entretenimiento a los residentes.

Se aprovechan determinadas épocas o fechas señaladas (carnaval, navidad, cumpleaños)

g) Actividades manuales

La expresión plástica ofrece la posibilidad de materializar creaciones que pueden ser mostradas ofreciendo un refuerzo para la autoestima y el sentimiento de intimidad.

Aprovechamos las fechas señaladas (navidad, carnavales) para responsabilizar a los residentes de la decoración de la residencia mediante estas actividades.

h) Estímulos exteriores

Estimulamos a las visitas de familiares y amigos, para esto nuestro horario de visitas es libre para facilitar el acceso de éstas, ya que cualquier visita tiene efectos estimulantes sobre los residentes, contactamos con la parroquia, escuelas, grupos sociales para que acudan a la residencia y participen en la vida de ésta.

i) Actividades en el exterior de la residencia

Intentamos mantener el contacto con el mundo exterior tanto como nos es posible utilizando servicios y recursos comunitarios, organizamos salidas en grupos pequeños, estamos informados de todos los acontecimientos y actividades locales.

8.- EMPLAZAMIENTO

La residencia se encuentra en una tranquila zona residencial en El Puig, una localidad típica mediterránea, a tan sólo 14 Km. de la ciudad de Valencia y perfectamente comunicado por tren, por la autovía del Mediterráneo y por la A-7.

La localidad del Puig, se encuentra situada en el extremo septentrional de la comarca de l´Horta Nord. Tiene un término municipal de 27 Km.2 y una población de 8.893 habitantes.

La residencia se encuentra en una zona privilegiada cerca del mar y destacando el enorme valor paisajístico y ecológico de la huerta y la marjal del Puig.

La localidad cuenta con 4 kilómetros de costa, alternando amplias playas de arena con otras pedregosas. Hay un paseo marítimo de 1 kilómetro en la zona sur, que conecta con el puerto deportivo de la Pobla de Farnals.

Mar Azul además cuenta con unos amplios jardines donde los residentes podrán disfrutar del contacto con la naturaleza, el sol y el aire puro; un claro beneficio para la salud.



9.- INSTALACIONES

El complejo residencial está concebido con las mejores instalaciones diseñadas para hacer la vida más fácil y cómoda a los residentes haciendo que se sientan mejor que en casa.

Mar azul está rodeado de amplias zonas ajardinadas, que cuentan con un estanque, bancos y petanca.

El edificio se realizará según la normativa vigente en la Comunidad Valenciana "Ley 1/1998 de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de comunicación de la Comunidad Valenciana".

La residencia dispone de 120 plazas de las cuales, 80 corresponden a habitaciones dobles y 40 a individuales. Además cuenta con 7 camas más de observación directa en unidades especiales para pacientes terminales o graves y con plazas para personas externas en régimen de Centro de día.

Mar Azul se organiza en 3 módulos arquitectónicos interconectados pero diferenciados para facilitar la atención y la convivencia de los residentes.

- El primer módulo está indicado para personas válidas y autónomas sin dependencia medico-psicológica y para aquellos que deseen estancias cortas no permanentes.
- El segundo módulo se asignará a mayores asistidos y semi-asistidos.
- Por último, el tercer módulo está diseñado para discapacitados severos y enfermos crónicos que necesiten atención continuada.

Las instalaciones de la residencia son las siguientes:

- **Recepción.**
- **Cafetería / kiosco:** Cerca de una gran cristalera con vistas al mar y al jardín. Donde los residentes podrán degustar un café o tomarse un aperitivo tanto en el interior del local como en la terraza.
- **Sala de estar:** Dispone del equipamiento apropiado y confortable para su función y dispone de butacas reclinables en la zona de estar.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

El ratio por esta área será de 3 m² útiles para la persona usuaria.

Éste es el lugar más común donde se reúnen los ancianos con sus familiares.



- **Sala de Conferencias, audiovisuales y celebraciones.**
- **Sala de lectura.** La residencia dispone de una amplia biblioteca donde los clientes pueden relajarse leyendo desde revistas, literatura más actual y grandes clásicos.
- **Sala de juegos y TV.** Donde los residentes podrán relacionarse y compartir su tiempo de ocio.
- **Restaurante comedor:** las comidas se han organizado de forma que el personal pueda asistir a los residentes que lo necesiten, a una hora diferente o en mesas separadas. El comedor tiene una atractiva decoración de las mesas y las sillas.
- **Cocina:** En las residencias de ancianos el momento de la comida adquiere gran importancia, por esto constituye un aspecto clave en la calidad de vida de los residentes y debe ser tratado con especial atención.
Se ha de evitar la monotonía en la planificación de los menús. También se tienen en cuenta los menús especiales para fechas señaladas (domingos y festivos).
Es importante prestar atención a la presentación de la comida. Unos platos con coloridos y formas resultan mucho más atractivos.
 - Horarios: El horario está adaptado de la forma más flexible posible a las necesidades del residente.
 - Desayuno: DE 8:00 A 10:00 HORAS. Para así dar un margen y no determinar la hora de levantarse a los residentes.
 - Comida: DE 13:00 A 15:00 HORAS.
 - Merienda: DE 17:00 A 19:00 HORAS.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Cena: DE 20:00 A 22:00 HORAS.

Se respetará el ritmo de comida del residente, algunas personas son muy rápidas y otras más lentas.

- Menús: Los menús están supervisados por el responsable médico de la residencia.

Intentamos no eliminar el placer de la comida anteponiendo al equilibrio dietético.

Tenemos en cuenta: gran ingestión de frutas y verduras, reducción de las grasas, que sea una dieta rica en fibra y estimular la ingestión de líquidos.

Algunos residentes deben tomar dietas especiales por prescripción facultativa. Estas dietas se resumen en las siguientes:

- Dieta sin sal. (Para evitar la retención de líquidos y controlar la hipertensión).
- Dieta sin azúcar. (Para controlar la diabetes).
- Dieta pobre en grasas. (Para controlar colesterol y ciertos problemas cardíacos).
- Dieta baja en calorías. (Para controlar y prevenir la obesidad y otros problemas derivados de ésta.).
- Dieta alta en proteínas. (Para personas que han sido sometidas a cirugía).
- Dieta blanda o triturada: (Adecuada a personas con problemas de masticación o digestión).
- Dietas suaves en especias: (Para personas que padecen problemas digestivos).

- Las instalaciones de la cocina cumplen los requisitos siguientes:

El suelo y las paredes hasta una altura de 2 m, como mínimo, están revestidos de materiales de fácil limpieza; asimismo, el suelo debe ser de material antideslizante.

Se dispone de un espacio de almacenaje de comestibles en un lugar seco, una cámara frigorífica con capacidad suficiente y contenedores propios y con salida de desperdicios específica y directa en el exterior.

La superficie mínima será de 12,50 m², más 0,50 m² por cada persona que rebase de las 25 personas, hasta llegar a 25 m².

Los servicios de cocina serán propios.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

➤ **Enfermería.**

➤ Los espacios destinados a **servicio de farmacia o depósito de medicamentos** deberán constar de las siguientes áreas:

- Almacenes, separando los generales de los especiales (destinados estos últimos a estupefacientes, psicotropos y termolábiles).
- Llevar una administración.
- Centro de información de medicamentos.
- Dispensación de información al paciente.
- Elaboración de dosis unitarias.

Se dispondrá del utillaje médico adecuado para resolver las necesidades diarias de las personas usuarias, así como de equipamiento, utillaje y medicación para atender las urgencias cardio-respiratorias.



➤ **Cuarto de limpieza:** Se dispone de una zona de almacenaje de los utensilios de limpieza.

➤ **Lavandería:** Las instalaciones de la lavandería cumplirán los requisitos siguientes: el suelo y las paredes hasta una altura de 2 metros mínimo, deben estar revestidos de materiales de fácil limpieza.

El suelo es de material antideslizante, y dispondrá de contenedores propios y diferenciados.

La ropa de cama como norma general se cambiará dos veces por semana y con la permanencia que sea necesaria en casos especiales.

La ropa de uso personal de los residentes será facilitada por el mismo, deberá estar marcada y no es intercambiable.

La ropa del residente se lava, plancha y cose (si fuera necesario) y se distribuye directamente.

Los residentes que quieran lavarse algo de ropa a mano, pueden hacerlo.

La residencia dispone de un espacio para que los residentes puedan coser y planchar si quieren hacerlo ellos mismos.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Los servicios de lavandería serán propios.

➤ **Piscina climatizada con Hidroterapia y Spa.**

➤ **Gimnasio de rehabilitación fisioterapéutica:** La sala de rehabilitación está dotada de ventilación e iluminación natural y artificial (25-44 m³/hora y persona, mínimo de ventilación y 300 lux, mínimo de iluminación).

La sala de rehabilitación tiene las dimensiones suficientes como para ubicar el utillaje necesario para llevar a cabo la actividad correspondiente con luz y ventilación naturales.

El equipamiento mínimo debe ser, paralelas, escalera, espejo, rueda, escalera de dedos y poleas.



➤ **Salón de belleza.**

➤ **Capilla.**



➤ En el piso superior y con accesos desde las escaleras y los ascensores se encuentran los **dormitorios.**

Las habitaciones son amplias y luminosas (individuales y dobles), equipadas con baño geriátrico, al que se accede desde el interior de cada habitación, climatización, televisión, teléfono y webcam.

Por razones de intimidad y satisfacción de los residentes, existen 40 habitaciones individuales y el resto son dobles.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Los dormitorios cumplen los requisitos siguientes:

- Son espacios específicos para este fin.
- No deben ser paso obligado hacia otra dependencia.
- Deben disponer de armarios individuales (con un volumen mínimo de 0,50 m³).
- Disponen de asientos confortables para las personas usuarias y familia.
- Tienen sistemas de aviso, con centralización en los controles de enfermería de cada planta.
- Disponen de iluminación y ventilación directa al exterior.
- Disponen de un espacio mínimo de 0,80 metros entre camas y una distancia mínima a la pared lateral de 0,50 m.
- Las camas están adaptadas a las necesidades de la atención.
- Se dispone de camas con acceso a oxígeno centralizado y vacío centralizado o sistema alternativo; estas instalaciones están implantadas en un 25% de las camas del centro.
- La superficie mínima útil, por cama, es de 9 m², en caso de dormitorios individuales, y de 7 m², en caso de dormitorios de 2 camas.
- Debe arbitrarse medidas preventivas con el fin de evitar autolesiones y accidentes de las personas ingresadas.

Por su parte las instalaciones individuales de los dormitorios son las siguientes:

- Climatización por aire frío-calor.
- Calefacción central.
- Baños interiores.
- Camas articuladas eléctricas.
- T.V. vía satélite.
- Teléfono.
- Control de emergencias y alarmas.
- Acceso a Internet de banda ancha.
- Luz natural.
- Armario individual.

➤ **Parking privado.**

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- **Amplias zonas ajardinadas:** El centro está rodeado de amplias zonas verdes para que los residentes puedan pasear plácidamente por los jardines. Cuenta con una fuente y bancos para sentarse. También se puede encontrar una zona de petanca para entretenimiento de los mayores.

Todas las instalaciones del centro cumplen con la normativa vigente de la Comunidad Valenciana. El centro está diseñado teniendo en cuenta los criterios de accesibilidad, adaptabilidad, y seguridad de los usuarios, familiares y personal.

El edificio se compone de 2 plantas. La planta baja estará compuesta por todas las zonas comunes como son: la piscina climatizada, la sala de estar, el gimnasio, el comedor, la cafetería, la sala de conferencias y audiovisuales, la lavandería, las salas de juego y lectura, el salón de belleza, la capilla y unos cuartos de baño.

En la planta superior se encuentran los dormitorios a los que se puede acceder a través de los ascensores y las escaleras.

Los ascensores son aptos para literas, con unos tamaños mínimos de 1,20 m por 2,10 m.

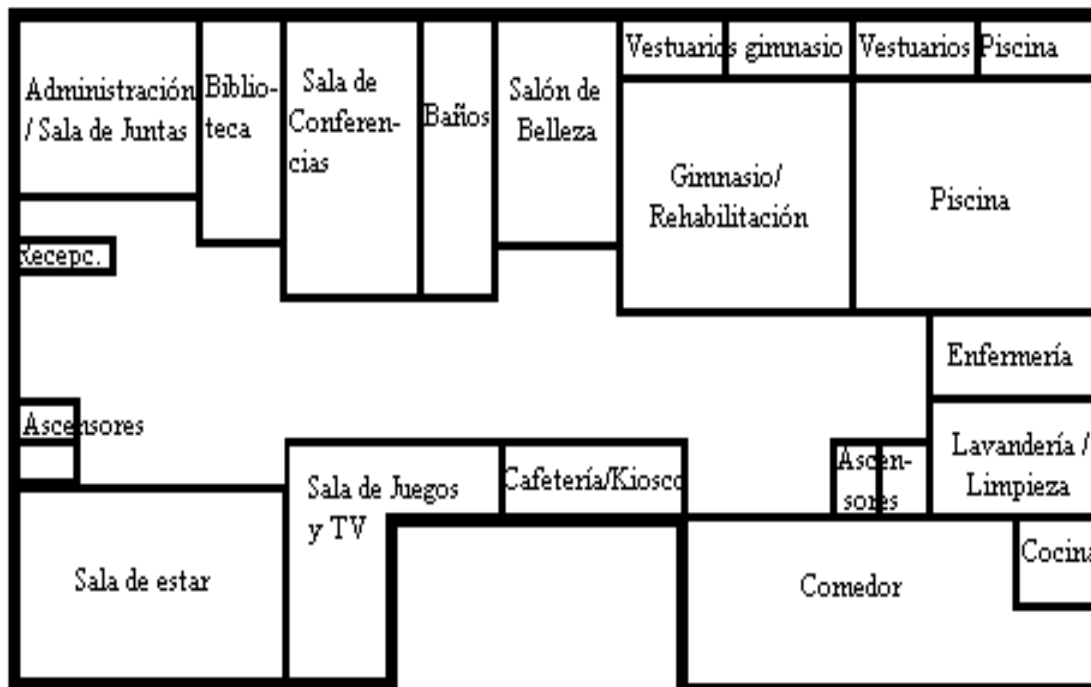
Las escaleras cumplen las condiciones y parámetros establecidos en el Decreto 135/1995, de 24 de marzo, y que hacen especial énfasis en que su anchura libre permita, como mínimo, el paso simultáneo de dos personas y que dispongan de pasamanos a ambos lados.

La residencia cuenta en la planta baja con dos cuartos de baño, compuestos por cuatro lavabos y váteres para mujeres, y lo mismo para los hombres, ya que según normativa se debe disponer por cada 25 personas o fracción un lavabo y un váter para mujeres y un lavabo y un váter para hombres, dos de los cuales, como mínimo, debe ser adaptados, de acuerdo con el código de accesibilidad.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

A continuación se observa gráficamente la distribución de la primera planta donde se encuentran todas las zonas comunes:

Figura nº 15. Plano Residencia Mar Azul



El edificio cumple la Normativa Básica de la Edificación, NBE-CPI 96, Protección Contra incendios en los Edificios y el Decreto 135/1995; y la ley 1/1998, de 5 de mayo, de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de la comunicación de la Comunidad Valenciana.

El edificio está diseñado con amplios pasillos y de líneas rectas, rampas y barandillas para facilitar la orientación y la accesibilidad interior y exterior, y los espacios de acceso al centro tienen como mínimo, una anchura de 1,50 metros. Los pasillos tienen pasamanos en los dos lados a lo largo de todo su recorrido.

Elevada importancia se le ha dado también a la personalización de cada ambiente, con sistema de señalización que permite localizar y acceder a las diferentes zonas y servicios, manteniendo en todo momento ese aspecto hogareño que se quiere ofrecer en una residencia de calidad como es Mar Azul.

El diseño del equipamiento y mobiliario tendrá en cuenta los criterios ergonómicos, cumple los requisitos de seguridad para su uso por personas mayores autónomas y dependientes y tiene un mantenimiento, conservación y reposición, que permite su uso en condiciones adecuadas.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

El diseño del edificio está dotado de medidas que evitan lesiones o daños a las personas, dispone de accesos adecuados para los servicios de emergencia.

El centro dispone de servicio telefónico con el exterior, cubriendo todas las necesidades de funcionamiento normal y emergencias, tanto del centro, como de los residentes.

El sistema de megafonía funciona en las zonas comunes y cumple con la normativa vigente.

Se dispone de teléfono con línea directa y contestador automático las 24 horas del día.

La iluminación permite una adecuada orientación incluso durante la noche, sin que lesione el derecho al descanso de aquellas personas que estén durmiendo.

Los espacios de actividad y convivencia están dotados de ventilación e iluminación directos.

Los centros, servicios y establecimientos socio-sanitarios deben disponer del equipamiento necesario a fin de que la eliminación de los residuos sanitarios pueda realizarse de acuerdo con las previsiones del Decreto 240/1994, de 22 de noviembre, de la gestión de los residuos sanitarios de la Comunidad Valenciana y disposiciones concordantes.

10.- PLAN DE MARKETING

Para que una empresa tenga éxito se debe diseñar un Plan Estratégico estructurado y coherente que abarque todos los planteamientos que se van a adoptar para lograr unos objetivos a lo largo del tiempo.

La estrategia que se llevará a cabo es la diferenciación en la calidad del servicio ofertado, aunque siempre ofreciendo unos precios competitivos en el mercado.

Aunque los precios en un principio no serán elevados ya que aún no se cuenta con la imagen comercial o marca para incrementar el margen más de lo necesario, la idea es que a medio plazo se pague un poco más por ofrecer más calidad de servicio e innovación continua.

El Plan Estratégico sigue una serie de directrices fundamentales que deben guiar el funcionamiento de la sociedad creada, y deben ser la base en la que se sustenten las pautas que se adopten a lo largo del tiempo. Las principales se describen a continuación:

- Conocimiento por parte del mercado objetivo nuestra elevada profesionalidad y calidad en el servicio ofertado.
- Crecimiento progresivo para ampliar nuestra gama de servicios ofertados por medio de inversiones en profesionales del sector e inmovilizado si fuera necesario.
- Conocer al cliente: Ante todo hay que conocer las necesidades del cliente, y conseguir que cuando reciba nuestro servicio éstas queden completamente cubiertas y el cliente esté satisfecho. Para ello se realizarán unas encuestas al entrar en la residencia a la persona mayor y sus familiares para conocer las expectativas que desean que queden cubiertas, posteriormente, se realizarán de forma periódica otras tantas para aprender del cliente y saber en qué se puede mejorar día a día para que esté totalmente satisfecho. Las encuestas serán breves y no excesivamente abiertas para que los encuestados sean receptivos a participar en las mismas.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Implicación continuada en la conciliación de la vida laboral y personal, factor clave para nuestro crecimiento.
- Asentamiento en el mercado en un plazo que no exceda los 5 años.
- Consolidación de los servicios ofertados, creación de una política de fidelización con los clientes y mejora continua con respecto a la competencia, utilizando ideas innovadoras para conseguir y mantenerse entre los primeros del mercado.

A partir de las premisas anteriores, se puede plantear el Plan de Marketing a desarrollar por la empresa y que estará basado en un buen diseño de marketing mix.

El marketing mix que seguirá la empresa será el siguiente:

1. Precio: Es fundamental para una empresa de nueva creación marcar unos precios asequibles en los primeros años cuando aún no se tiene una imagen de la marca creada en el mercado.

Estos se marcarán en función del coste individual que representa el cliente respecto a los beneficios e incrementado en un margen que será nuestro beneficio y que incrementará conforme lo vaya haciendo la empresa en el mercado.

El coste individual que supone cada cliente (teniendo en cuenta el 100% de las plazas ocupadas) asciende a 900,91€ mensuales. La empresa marca un margen de beneficios sobre dicho coste del 53% para las habitaciones dobles y 59% para las individuales, fijando un precio de 1.698€ para el primer caso y de 1.518€ para el segundo.

Si tenemos en cuenta que la previsión del primer año es que sólo estarían ocupadas el 50% de las plazas, el margen que obtendríamos el primer año sería del 1,1% para las habitaciones dobles y del 0,98% para las individuales.

Teniendo en cuenta que la otra residencia que se encuentra en El Puig y representa nuestra competencia más directa tiene unos precios de 1.477€ para las habitaciones dobles y 1.676€ para las individuales, estamos en línea respecto a los precios y la Residencia Mar Azul parte de la ventaja de contar con las instalaciones a estrenar y los últimos avances en todo el equipamiento que permite una mejor vida del cliente.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

2. **Producto:** En este caso, lo que ofrece la Residencia Mar Azul es un servicio que ya se ha desarrollado anteriormente en el punto 7 y que se divide en 3 grandes bloques: Servicio de Hogar-Residencia, Servicio de Residencia Asistida y Servicio de Centro de Día.

3. **Distribución:** En este caso no disponemos de un producto a distribuir, pero sí cabe recalcar en este punto el estratégico emplazamiento en el que se sitúa la Residencia y que se ha desarrollado en el anterior punto 8. La envidiable localización de la residencia, con vistas al mar y las enormes cristaleras que tiene el edificio en zonas comunes como el comedor, la piscina climatizada...crea un ambiente de relajación y armonía con la naturaleza que pocas residencias pueden ofrecer. Además de un elevado despliegue de actividades, instalaciones y servicios al alcance de todos los residentes.

4. **Comunicación:** La principal vía de comunicación partirá de una página web donde se podrán encontrar toda la información de la empresa, así como numerosas fotografías del centro y se podrá hacer un recorrido virtual por las instalaciones. Los folletos informativos también serán empleados, al igual que anuncios en periódicos locales y revistas especializadas. Para todo ello, será fundamental establecer un presupuesto destinado a estas actividades y que se detallará en el Plan Económico-Financiero.

11.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

11.1.- DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL DEL CENTRO

A continuación pasamos a detallar los diferentes puestos de trabajo que conforman el equipo humano del centro y las funciones que desarrollan en el mismo:

➤ Director.

Según la norma UNE 158004:2000 (no obligatoria pero sí recomendable) el director de residencia debería acreditar haber cursado una Diplomatura Universitaria, o tres años completos de una licenciatura universitaria.

Esta titulación podría sustituirse por la experiencia como director de un centro autorizado durante un periodo no inferior a 5 años. Además, el director debería recibir una formación continua en el ámbito de actividad de su puesto de trabajo, establecida en un programa de formación consistente en cursos de diferentes materias (la norma UNE recoge una lista de 20 materias más la recomendación de cursos sobre otras 17).

La dedicación mínima del director técnico es de 30 horas a la semana.

Unas horas a la semana el director técnico deberá estar a disposición de los residentes y familiares. En el tablón de anuncios deben aparecer esas horas.

➤ Médico

A continuación se detallan las principales funciones a realizar por el médico del centro:

- Hacer el reconocimiento médico a cada nuevo usuario y rellenar la correspondiente historia médica y certificaciones profesionales, en que contarán las indicaciones de tipo de vida más acorde, la rehabilitación necesaria, y el tratamiento a seguir si hiciese falta.

- Atender las necesidades asistenciales de los usuarios. Hacer los exámenes médicos, diagnósticos, prescribir los tratamientos más acordes en cada caso para llevar a cabo las terapias preventivas, asistenciales y de rehabilitación de los diagnósticos clínicos y funcionales de los residentes del centro.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Dirigir el programa de movilización y rehabilitación de los usuarios, fijando en equipo los programas a desarrollar de forma individual y en grupo. Hacer el seguimiento y evaluar los programas conjuntamente con el equipo formado por todos las personas que intervienen.

- Como máximo responsable de su departamento médico, en el caso de que el centro no pueda tratar debidamente a los usuarios, deberá derivarlos a un centro hospitalario o de salud.

- Participar en la comisión de supervisión y seguimiento del usuario en cuanto a las necesidades asistenciales y de la vida diaria de los residentes.

- Programar y supervisar los menús y dietas alimenticias de los residentes o usuarios.

- Supervisar el trabajo del personal a su cargo.

- Supervisar el estado sanitario de las dependencias del centro.

- En general, todas aquellas actividades no especificadas que se le pidan, de acuerdo con su titulación y profesión.

➤ Enfermeros

- Vigilar y atender a los residentes, sus necesidades generales humanas y sanitarias, especialmente en el momento en que éstos necesiten de sus servicios.

- Preparar y administrar los medicamentos según prescripciones facultativas, específicamente los tratamientos.

- Tomar la presión sanguínea, el pulso y la temperatura.

- Colaborar con los médicos preparando el material y medicamentos que hayan de ser utilizados.

- Atender al residente encamado por enfermedad, efectuando los cambios posturales prescritos, controlando el servicio de comidas a los enfermos y

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

suministrando directamente a aquellos pacientes que dicha alimentación requiera instrumentalización (sonda nasogástrica, sonda gástrica, etc.).

- Controlar la higiene personal de los residentes y también los medicamentos y alimentos que estos tengan en las habitaciones.

- Atender las necesidades sanitarias que tenga el personal que trabaja en el centro y sean de su competencia.

- Colaborar con los fisioterapeutas en las actividades, cuando sus funciones específicas lo permitan.

- Realizar los pedidos de farmacia.

- Vigilar y tener cuidado de la ejecución de las actividades de tipo físico recibidas por el médico, observando las incidencias que puedan presentarse durante su realización.

- En general todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior.

➤ *Auxiliar de enfermería*

El auxiliar de enfermería asiste al usuario de la residencia en la realización de las actividades de la vida diaria que no puede realizar él sólo debido a su dependencia, y ejecutar aquellos trabajos encaminados a su atención personal y de su entorno.

Principalmente se ocupa de las siguientes funciones:

- Higiene personal del usuario.

- Limpieza y mantenimiento de los utensilios del residente, hacer las camas, recoger la ropa, llevarla a la lavandería y colaborar en el mantenimiento de las habitaciones.

- Dar de comer a aquellos usuarios que no lo puedan hacer por sí mismos. En este sentido, se ocupará igualmente de la recepción y distribución de las comidas a los usuarios.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Realizar los cambios de postura y aquellos servicios auxiliares de acuerdo con su preparación técnica y le sean encomendados.
- Comunicar las incidencias que se produzcan sobre la salud de los usuarios.
- Limpia y prepara el mobiliario, materiales y aparatos de botiquín.
- Acompaña al residente en las salidas, paseos, gestiones, excursiones, juegos y tiempo libre en general.
- Colaborar con el equipo de profesionales mediante la realización de tareas elementales que complementen los servicios especializados de aquellos, en orden a proporcionar la autonomía personal del residente y su inserción en la vida social.
- En todas las relaciones o actividades con el residente, procura complementar el trabajo asistencial, educativo y formativo que reciban de los profesionales respectivos.
- Guardará absoluto silencio sobre los procesos patológicos que sufran los residentes, así como asuntos referentes a su intimidad.

Actúa en coordinación y bajo la responsabilidad de los profesionales de los cuales depende directamente (médico y enfermeros).

➤ Fisioterapeutas

- Realizar los tratamientos y técnicas rehabilitadoras que se prescriban.
- Participar, cuando se le pida, en el equipo multiprofesional del centro para la realización de pruebas o valoraciones relacionadas con su especialidad profesional.
- Hacer el seguimiento y la evaluación de la aplicación de tratamiento que realice.
- Conocer, evaluar e informar y cambiar, en su caso, la aplicación del tratamiento de su especialidad, cuando se den, mediante la utilización de recursos ajenos.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Conocer los recursos propios de su especialidad en el ámbito territorial.
- Participar en juntas y sesiones de trabajos que se convoquen en el centro.
- Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a las familias de los afectados e instituciones.
- Asesorar a los profesionales que lo necesiten sobre pautas de movilizaciones y los tratamientos en los que tengan incidencia las técnicas fisioterapeutas.
- Asistir a las sesiones que se hagan en los centros para la revisión, el seguimiento y la evaluación de tratamientos.
- En general en todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior.

➤ Terapeuta ocupacional

- Participar en el plan general de actividades del centro.
- Realizar actividades auxiliares de psicomotricidad, lenguaje, dinámicas y rehabilitación personal y social a los residentes.
- Colaborar en el seguimiento o la evolución del proceso recuperador o asistencial de los residentes del centro.
- Participar en las áreas de ocio y tiempos libres del usuario del centro.
- Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información de los usuarios a las instituciones.

➤ Técnico en actividades socioculturales.

- Realizan su actividad en el ámbito educativo, interviniendo en actividades culturales, sociales, educativas y recreativas.
- Conocer, proponer y hacer operativos los procesos de intervención cultural en sus vertientes de gestión educativa.
- Establecer relaciones entre los ámbitos cultural y educativo con los procesos sociales y económicos.
- Acceder a las fuentes de información y procedimientos para obtener recursos necesarios y poner en marcha procesos culturales.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Coordinación con profesionales de diversa cualificación a la hora de diseñar e implementar estrategias de intervención cultural.
- Ejecución y presupuestación de proyectos y programas varios, así como la realización de los informes y evaluaciones pertinentes.
- Realización de programas y proyectos específicos.
- Fomentar el desarrollo integral de los usuarios mediante la acción lúdico-educativa.
- Desarrollar y ejecutar las diversas técnicas de animación, individuales y/o grupales, que impliquen a los usuarios en la ocupación de su tiempo libre y promover así su integración y desarrollo grupal.
- Motivar a los residentes sobre la importancia de su participación para conseguir su integración y relación positiva con el entorno.
- Responsabilidad ante cualquier incidencia que surja, en cualquier tipo de labor propia.
- Reuniones periódicas con el resto del equipo así como con los responsables del centro.
- Participar en el plan general de actividades y presupuestos de animación sociocultural del centro.

➤ Trabajador social

Las funciones del trabajador social en nuestro centro serían las siguientes:

- Planificar y organizar el trabajo social del centro mediante una adecuada programación de objetivos y racionalización del trabajo.
- Colaborar y realizar estudios encaminados a investigar los aspectos sociales de los residentes.
- Ejecutar actividades administrativas, realizar informes sociales de los residentes, facilitar información sobre recursos propios, ajenos ejecutando la valoración de su situación personal, familiar y social.
- Realizar los tratamientos sociales mediante el servicio social de cada caso y grupo a los residentes.
- Fomentar la integración y participación de los residentes en la vida del centro y su entorno.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Coordinar los grupos de trabajo y actividades de animación socio-cultural.
- Participar en la asignación y cambio de habitaciones.
- Visitar a los residentes enfermos.
- Intervención con las familias. El trabajo con las familias en las residencias de ancianos, aparece reflejado como uno de los trabajos básicos a realizar en gerontología, no obstante y por diversas circunstancias este punto no se suele desarrollar con la intensidad que debiera hacerse.

Los objetivos que se quieren trabajar en este tipo de programas comprende:

Objetivos vinculados a la familia (reestructuración familiar, eliminación de la sensación de culpa, por la delegación del cuidado del mayor, participación...); relacionadas con los programas de intervención (capacitación, formación e información) y finalmente los referentes al centro (participación, intervención, integración).

➤ Gobernante/a

- Organizar, distribuir y coordinar los servicios de comedor, lavandería, lencería y limpieza.
- Supervisar la actividad de los trabajadores a su cargo, distribuir las actividades y turnos de las personas que tiene asignadas.
- Vigilar el buen uso y economía de los materiales, utillaje y herramientas y maquinaria a su cargo; y proceder al recuento e inventario de los mismos.
- En coordinación con el departamento de cocina, se responsabilizará de la buena marcha del servicio de comedor, distribución de comidas, control de regímenes, servicios especiales, montaje, limpieza y retirada del servicio.
- Tener conocimiento del número de servicios diarios realizados en el departamento.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- En coordinación con el personal de enfermería y contando con el personal que tiene adscrito, llevar el control del buen estado de los alimentos que los residentes tengan en las habitaciones.

- Vigilará el cumplimiento de la labor profesional del personal a su cargo, así como de su higiene y uniformidad.

- Supervisar, cuando haya contrato de limpieza, el buen funcionamiento de los servicios contratados.

- Si por necesidades perentorias o imprevisibles, la normal actividad del centro lo requiere, colaborar en las actividades propias del personal a sus órdenes.

➤ Cocineros

- Como responsable del departamento, se ocupará de la organización, distribución y coordinación de todo el personal adscrito a la cocina así como de la elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios que propondrá para su aprobación a la dirección del centro y supervisión del departamento médico.

- Supervisar los servicios ordinarios, especiales y extraordinarios que diariamente se comuniquen.

- Disponer entre el personal de cocina, el montaje de los carros con los menús elaborados.

- Vigilar la despensa cada día, mirando de suministrar los artículos de ésta al almacén, vigilando su estado, que se encargará de sacar, a medida que se necesite para su confección de los diferentes servicios a realizar.

- Recontar las existencias con los administradores de las residencias, comunicar a la dirección las faltas que vea y tener en cuenta que el personal a su cargo cumpla con su actividad profesional, vigilar también su higiene y su uniformidad.

- Realizar todas aquellas funciones que, sin especificar, estén en consonancia con su lugar de trabajo y cualificación profesional.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

Supervisar el mantenimiento, en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento de la maquinaria y utensilios propios del departamento tales como: bandejas, hornos, freidora, extractores, filtros, cortadoras, ollas, etc.

➤ **Auxiliares de cocina, pinches de cocina y camareros.**

- Trabajarán bajo la supervisión del cocinero jefe y realizarán las tareas asignadas según el puesto de cada uno de ellos, atendiendo la cafetería, el comedor y toda la preparación de comida para los clientes que necesiten realizar cualquiera de las comidas en su habitación.

➤ **Limpieza**

- Realizar las tareas propias de limpieza de las habitaciones y zonas comunes (camas, cambios de ropa, baños, ventanales y balcones, mobiliario etc.) procurando ocasionar tan pocas molestias como pueda a los residentes.

- Comunicar a su jefe inmediato (la gobernanta) las incidencias o anomalías observadas en el desarrollo de su tarea (averías, deterioros, desorden manifiesto, etc.).

- Las estancias de la residencia deben estar perfectamente limpias y ordenadas, tanto lo que son estancias de uso individual como las comunes. Para esto toda la residencia se limpia cada día para que haya un buen ambiente evitando así los olores desagradables y una cuidada desinfección.

➤ **Lavandería**

- Realiza su trabajo a las órdenes inmediatas de la gobernanta o de la dirección.

- Sus funciones serán las propias de lavandería, lencería, uso y atención de la maquinaria, tener cuidado de la ropa de los residentes y del centro, y dar la mejor utilización a los materiales.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

➤ Mantenimiento y jardinería

- Es el responsable directo de la explotación y mantenimiento de todas las instalaciones del centro; programa el trabajo a realizar y lo realiza directamente.

- Controlar las visitas y el trabajo realizado por las firmas contratadas para el mantenimiento de aquellas instalaciones donde esté establecido.

- Realizar las operaciones reglamentarias definidas en los reglamentos de las instalaciones o en las instrucciones técnicas que las desarrollan.

- Elaborar planes de mantenimiento de aquellos oficios que específicamente no se definen legalmente.

- Guardar y custodiar los libros de mantenimiento, manual de instrucciones, libro de visitas establecidos en la legislación vigente o los que en un futuro puedan establecerse. Anotar las operaciones que se realicen en las instalaciones y revisar las que ejecute personal de firmas ajenas al centro.

- Tener cuidado de la sala de máquinas, instalaciones, cuadros eléctricos, transformadores, taller y aquellos materiales que no le sean propios.

- Tener control del montaje, funcionamiento y desmontaje de estrados, escenarios, asientos, proyector de cine, altavoces, etc. que sean necesarios para el normal desarrollo de actividades del centro.

- Realizar todas las funciones que tengan señaladas los oficiales de los servicios técnicos, y como encargado de este departamento, responsabilizarse directamente de los trabajos efectuados y de su distribución, de la realización y cumplimiento de las órdenes que le dé la empresa, de recibir los partes de averías de los respectivos jefes de sección.

➤ Recepcionista y portero

- Sus funciones consisten en la recogida y libramiento de correspondencia, orientación al público, atención de centralita telefónica, vigilancia de los puntos de acceso y tareas de portería.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Colabora excepcionalmente con el personal en aquellas tareas que, por su exceso de peso no pueda realizar este personal solo.
- Cumplimenta los partes de entrada y salida de los residentes cuando estas se produzcan por permisos o vacaciones.
- Archivará las peticiones de salida o retraso en la llegada de los residentes.
- Ayuda a aquellos residentes que lo necesiten en el traslado del equipaje hasta y desde las habitaciones, ejerciendo un obligado y discreto control de los paquetes que traigan al centro las personas que tengan acceso, igualmente el control de entradas y salidas del personal.
- Mantiene el régimen establecido por la dirección para el acceso de residentes y visitantes a las diferentes dependencias de la institución.
- Se hace cargo de los partes de avería y les da traslado al servicio de mantenimiento.
- Tiene a su cargo el traslado de los residentes, tanto dentro de la institución, como en los servicios de ambulancias, autobuses etc.
- Será el encargado de la seguridad del centro.

➤ Relaciones Públicas

- Se encargarán de desarrollar el Plan de Marketing y publicidad de la residencia y elaborar una estrategia comercial.
- Será también el departamento encargado de la organización de eventos que pueda realizar el centro.

➤ Recursos Humanos

- Este departamento se encargará de contratar al equipo humano que compone el centro.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

- Si ocurriera cualquier incidencia en la residencia a nivel del personal, serían los encargados de buscar solución, ya que buscarán siempre la mayor armonía entre el equipo para que el resultado del trabajo diario sea el mejor.

- Realizarán continuamente cursos de Formación para aquellos puestos que así lo requieran para que el personal esté continuamente reciclándose.

➤ Administración

- El equipo administrativo desarrolla las actividades propias de este departamento entre las que se encuentran las transcripciones de libros de cuentas corrientes, redacción de correspondencia propia, liquidaciones de nóminas, control financiero...

➤ Personal Extra

- Además de todos los servicios anteriormente mencionados, que se incluyen como servicios propios del centro, se contemplan otros servicios extras cuyo precio, se contempla a parte de la del precio por plaza en la residencia.

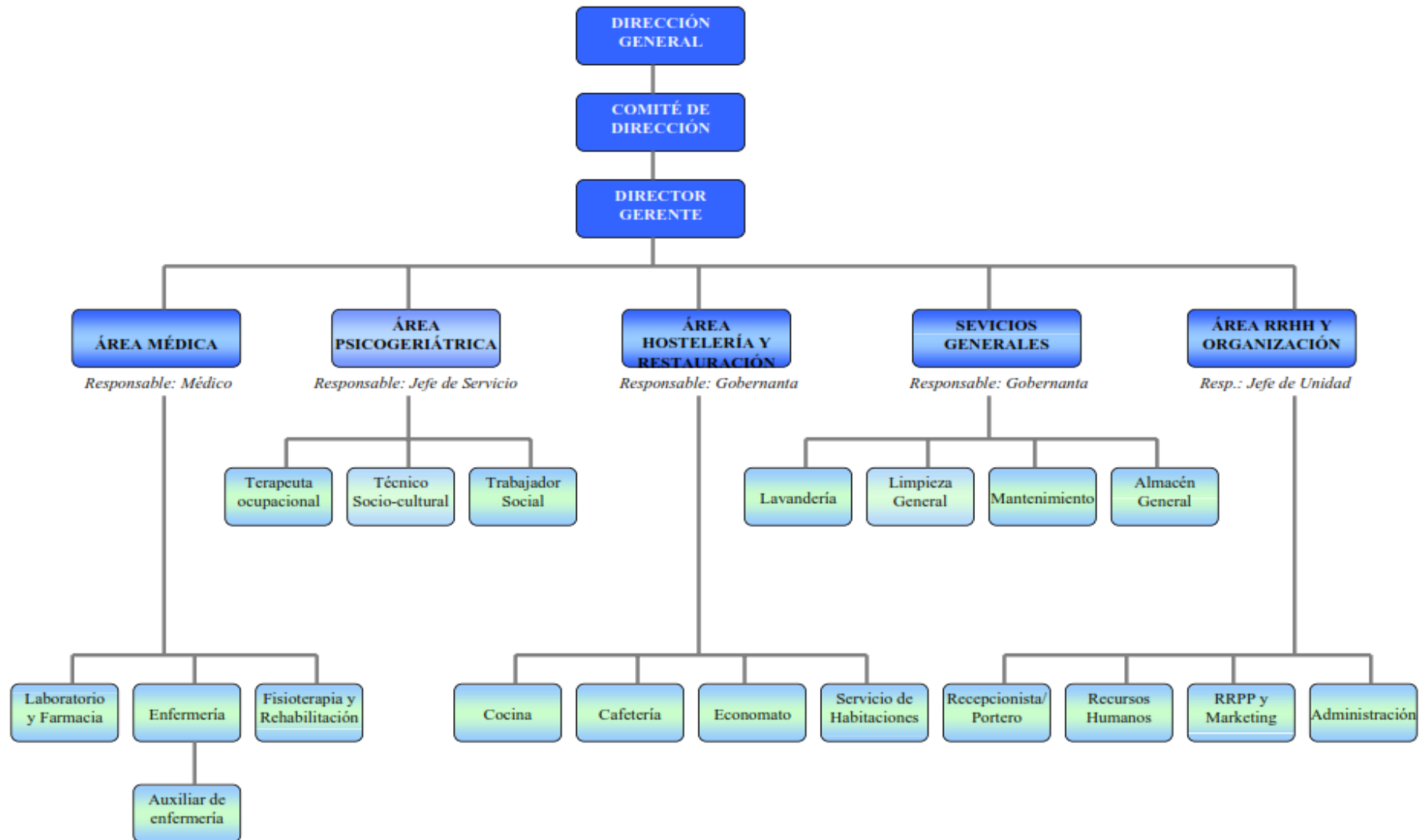
Se trata de servicios puntuales que responden a necesidades concretas de residentes y también a servicios que presta la residencia pero sin necesidad de ser personal fijo en el centro, nos referimos en este caso al servicio de Peluquería y Estética, en el que se contará con una peluquera y una esteticista cualificadas que prestarán sus servicios en el "Salón de Belleza" solamente en un horario determinado de la semana.

Estos servicios se ofrecen como extras en la residencia y pueden acceder a todos ellos todos los residentes que lo deseen teniendo en cuenta que se trata de un servicio extra.

Creación de una nueva Empresa: Centro Residencial de la Tercera Edad

11.2.- ORGANIGRAMA

A continuación desarrollaremos de forma gráfica el organigrama de nuestra residencia "Mar Azul".



12.- CALIDAD

Los productos o servicios poseen una serie de características determinadas de calidad atendiendo al grado de satisfacción que producen en los usuarios que interactúan con ellos.

Regulado por el decreto 90/2002, de 30 de mayo, del Gobierno Valenciano, sobre control de la calidad de los centros y servicios de acción social y entidades evaluadoras de la misma, en la Comunidad Valenciana.

Un servicio que puede considerarse básico dentro de la oferta de servicios que presta una residencia, puede aportar un alto grado de calidad si se le introducen aspectos que puedan mejorarlo y aportar más satisfacción al cliente, por ejemplo, la comida es un servicio básico, pero si lo mejoramos dejando que el residente y los familiares aporten ideas respecto al mismo cambiando ingredientes o incluso la presentación, estamos incrementando la calidad del mismo al mismo tiempo que nos estamos diferenciando de la competencia.

La calidad en los servicios prestados en los centros residenciales se basa en una serie de factores, que hemos estructurado en torno a los siguientes servicios:

- Manutención.
- Alojamiento.
- Servicios socio-sanitarios.
- Instalaciones, equipamiento y exterior.
- Servicios complementarios.

Antes de desarrollar cómo influye la calidad en los servicios prestados, comenzaremos desarrollando otro aspecto fundamental donde la calidad debe ser aplicada, en la normativa interna de la residencia.

12.1.- ASPECTOS DE NORMATIVA

1. La dirección del centro debe velar por la correcta adecuación del mismo a las diferentes normativas legales vigentes.

Se vela por el cumplimiento de la legislación civil y penal. Se vela por el cumplimiento de la normativa autonómica y municipal correspondiente, sobre instalaciones, aspectos funcionales, plantilla, sistemas de acreditación, etc.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

2. El centro está inscrito en el registro correspondiente a su actividad, dispone de la licencia preceptiva y la autorización administrativa correspondiente. Se dispone de copia de estos documentos en la propia residencia y están expuestos en lugar visible.

3. Se cumple con la normativa de calidad de la Comunidad Valenciana (procesos, indicadores de calidad, manuales de buena práctica, protocolos, programas, modelos de valoración y registros, etc.).

La dirección del centro cuenta con sistemas que permiten evaluar la calidad de la asistencia y la adecuación de la cualificación del personal según la cartera de servicios de la residencia.

4. La dirección del centro cumple con los requisitos y perfiles definidos por la normativa autonómica vigente.

5. El plan de emergencias y evacuación se encuentra debidamente elaborado y visado por las autoridades competentes, de acuerdo a las normativas aplicables, así como correctamente implementado.

6. Se cumple con la normativa establecida según la Ley Orgánica de Protección de Datos.

Se toman todas las medidas de seguridad, para asegurar el control de acceso a personas autorizadas a la información de elevado nivel de protección. Si existen bases de datos o ficheros informáticos, estos se encuentran registrados en la Agencia de Protección de Datos autonómica o estatal.

7. Se garantiza por parte de la dirección del centro la protección legal de los usuarios, ejerciendo la guarda de hecho, cuando sea necesario, y se comunican al juez los ingresos de presuntos incapaces.

8. En residencias privadas, concertadas y públicas, se realiza un contrato con cada residente, en el que se detalla la relación y condiciones del servicio.

9. El sistema interno de recepción, seguimiento y resolución de quejas, debe estar organizado de tal modo que pueda quedar constancia escrita del motivo de la queja, así como de las actuaciones emprendidas para resolverlas.

Debe permitir, a medio plazo, identificar las áreas, personas y actuaciones que de manera mas frecuente sean motivo de quejas. El centro dispone de registro de

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

reclamaciones con hojas numeradas, que permitan copias, las cuales se enviarán a la institución competente y serán contestadas por escrito.

10. El centro cuenta con los planes y libros regulados por decretos y leyes: plan de mantenimiento preventivo y correctivo, plan de aguas para prevención de legionelosis, libro de comedor colectivo, libros de reclamaciones y plan de emergencia y evacuación.

Se cumple la normativa en relación a la identificación de todos los residuos generados en el centro y su correcto tratamiento, almacenamiento y eliminación, según las directrices de protección medioambiental.

12.2.- FUNCIONES DIRECTIVAS RESPECTO A LA CALIDAD

1. La dirección del centro participa en los programas de prevención y reducción de riesgos de lesiones y accidentes en los usuarios, personal y visitas.

2. La dirección del centro vela por la prestación de una asistencia de calidad que tenga en cuenta la satisfacción del cliente interno y externo, la mejora de la actuación, la vigilancia de la cualificación del personal y la eficiencia y adecuación del uso de recursos.

3. La dirección del centro tendrá conocimiento personalizado de los residentes, familiares y trabajadores.

12.3.- LA CALIDAD APLICADA EN LOS SERVICIOS GENERALES

- ADMINISTRACIÓN:

El centro cuenta con un *plan de contabilidad* que se ajusta al Plan General de Contabilidad. Se dispone de un sistema de seguimiento de la correspondencia entrante y saliente, existiendo, igualmente, un procedimiento para la gestión de información electrónica (e-mail).

Hay un inventario, actualizado al menos anualmente, del que se responsabiliza el administrador del centro.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

- MANTENIMIENTO:

El centro dispone de todos los planos arquitectónicos del edificio y de todas las modificaciones posteriores, incluyéndose los relativos a instalaciones.

El centro tiene un *plan integral de mantenimiento*, regulador, preventivo y reparador, que incluye un plan de control de instalaciones, alta y baja tensión, grupo electrógeno, plan de aguas, ascensores, climatización, alarmas, sistemas contra incendios, robo, fugas y cualquier otro según necesidades y normativa. El centro dispone de un control escrito de partes de averías y de tareas de reparación y mantenimiento.

Se realizan y están protocolizadas las tareas de desinsectación, desratización y desinfección (D.D.D.).

- RESTAURACIÓN:

Se cumple con la normativa de control de comedores colectivos y cocina, teniendo implantado el sistema de A.P.P.C.C. (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y el equipamiento cumple dicha normativa.

Los menús se ajustan a las necesidades y preferencias dietéticas de los residentes y están expuestos en lugares públicos y firmados por el médico, el cocinero y la dirección del centro. Se fomentará la opinión y participación activa del residente en la elaboración de los menús.

Los trabajadores que tengan contacto directo con los alimentos, tienen un certificado de formación y manipulación de alimentos y el centro cuenta con un plan de formación continuada para estos manipuladores.

- LAVANDERÍA:

Las zonas de limpio y de sucio están separadas por barreras que permiten diferenciar los flujos de entrada y salida de ropa, en todos sus circuitos.

Se hace un marcaje personalizado de la ropa, que permite realizar una correcta distribución y control de la calidad del servicio. El centro vela por un

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

correcto estado de higiene y mantenimiento del material de lavandería y ropa que utilizan los residentes y el personal.

- RECEPCIÓN Y VIGILANCIA:

El personal de recepción lleva un control de las entradas y salidas de los residentes, así como de las visitas. Desde recepción se vela por una adecuada gestión de llamadas a los residentes.

El centro debe velar por la seguridad de los residentes, y por la vigilancia y control de accesos a zonas de riesgo y posibles fugas o accidentes de personas incapacitadas.

Las ventanas y puertas cuentan con sistemas de seguridad en las plantas altas, en las que residan personas con problemas cognitivos o intentos de autolesiones.

- LIMPIEZA:

El centro tiene definida y se cumple la periodicidad de tareas de limpieza, dotando al personal de útiles y protección para su realización y aplicando las medidas preventivas de manipulación de productos químicos.

El Centro mantendrá una adecuada limpieza de todas las instalaciones, fomentando unas condiciones adecuadas de aspecto, olor e higiene, que generen satisfacción en las personas que viven y visitan el Centro.

El centro tiene un protocolo de eliminación de residuos según la normativa vigente y la eliminación de material contaminado o sanitario, se hace por entidad acreditada.

El centro cuenta con fichas de seguridad, para el uso y manipulación de productos de limpieza, a disposición de todo el personal.

12.4.- LA CALIDAD APLICADA EN LOS SERVICIOS PRESTADOS

- MANUTENCIÓN:

La manutención es un servicio básico y uno de los más importantes a mejorar ya que se puede convertir en monótono y aburrido para los residentes.

Según un estudio realizado por la "Asociación para el cuidado de la calidad de Vida" y el Instituto de Biomecánica de Valencia, han elaborado un estudio sobre los factores con mayor influencia en la mejora de calidad en el servicio de manutención valorada por los mismos residentes, sus familiares e inspectores, y son los siguientes:

	RESIDENTES	FAMILIARES	INSPECTORES
Posibilidad de elegir entre diferentes menús	X	X	X
Mayor variedad de los alimentos	X	X	X
Flexibilización de horarios. Posibilidad de realizar turnos de comida y cena más amplios	X	X	X
Mayor calidad en la comida	X	X	X
Facilitar información acerca de la nutrición y dieta equilibrada			
Posibilidad de pesar la comida en gramos para controlar la cantidad de alimentos por residente			X
Insistir en la incorporación de personal con cualificación específica en alimentación			X
Posibilidad de ofrecer un menú a la carta			X

Conociendo estos factores y la importancia que le dan los diferentes grupos de encuestados, es importante aplicarlo en el servicio de restauración diario para que el cliente esté satisfecho y para diferenciarnos de manera competitiva.

- ALOJAMIENTO:

En el apartado de desarrollo de las instalaciones del centro ya se ha descrito lo relevante que es disponer de unos dormitorios con total intimidad y espacio para que el residente se sienta como en su casa. Además, la residencia cuenta tanto con habitaciones dobles como individuales a elección del residente.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

- SERVICIOS DE ATENCIÓN SOCIO-SANITARIA:

Es uno de los puntos más delicados y en los que se requiere mayor calidad, ya que cuando una persona se interna en una residencia, lo hace para poder recibir atención médico-sanitaria y estar cuidada todo el día.

Respecto a este servicio se exige, sobre todo por parte de los familiares, la estabilidad del personal, ya que es más personalizada si los recursos humanos son estables al crearse un vínculo entre el personal y el residente.

A continuación se detalla el grupo de factores que se podrían mejorar respecto a este servicio de atención socio-sanitaria:

	RESIDENTES	FAMILIARES	INSPECTORES
Mayor personalización de las actividades de rehabilitación. La satisfacción del cliente podría aumentar si esta personalización es consensuada entre ambas partes.	x	X	X
El servicio de enfermería debería disponer de camas habilitadas para atender crisis además de permitir a un familiar acompañar al residente.		X	X
Posibilidad de crear un mini hospital en la residencia.		x	
Ofrecer una mayor atención psicológica e incluso psiquiátrica para determinados casos de demencias			

- INSTALACIONES, EQUIPAMIENTOS Y EXTERIOR

Respecto a las instalaciones y equipamientos de la residencia, se va a cuidar que tanto las zonas comunes como el exterior estén totalmente equipados y ofrezcan suficientes servicios para atender los momentos de ocio y relax que puedan tener los residentes.

Para ello, es importante ofrecer espacios abiertos y luminosos para poder pasear, potenciar la utilización de instalaciones ajenas al centro que favorezca la interrelación con otras personas mayores no residentes, disponer de unidades sectorizadas por tipo de dependencia y crear ambientes idóneos y espacios propios para reunirse y compartir actividades.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

- SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

En la residencia, además de los servicios básicos, es conveniente disponer de una serie de servicios complementarios que aportan valor añadido a la residencia e incrementan la satisfacción de los residentes.

Entre estos servicios posibles, Mar Azul dispone de servicio de peluquería y podología, cafetería y capilla.

13.- PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

13.1.- ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

13.1.1.- ACTIVO

❖ ACTIVO FIJO

- **Gastos de establecimiento:** Los dividiremos en gastos de constitución y gastos de primer establecimiento. En los primeros tendremos en cuenta los costes de darnos de alta en el registro, notario, etc... y que ascienden a 3.000€ y los gastos de primer establecimiento en los que incluiremos el estudio de mercado y del proyecto de la residencia realizados por una empresa especializada y que han ascendido a 6.000€.
- **Inmovilizado inmaterial:** Aquí solo incluiremos las aplicaciones informáticas utilizadas para el registro y contabilidad del centro. Se trata de un programa especializado para la residencia y cuyo coste asciende a 2.000€ en el que se incluye el mantenimiento para los posteriores 5 años. Se supondrá un porcentaje de amortización del 20%.

		% de Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado Inmaterial							
Aplicaciones Informáticas	2000	20%	400	400	400	400	400

- **Inmovilizado material:** Después de realizar varios estudios económicos sobre el coste al que podría ascender la construcción de una residencia desde cero y por tratarse de una empresa de nueva creación en la que aventurarse a unos costes iniciales tan fuertes podría convertirse en una losa difícil de amortizar, se parte de la hipótesis de que se alquila un edificio que dispone de todos los requisitos necesarios para poder convertirse en una residencia. Sólo se tendrá que asumir un alquiler mensual de 8.400€ y realizar ciertas reformas de acondicionamiento además de amueblarlo. El coste de las instalaciones técnicas supone un coste de 30.000€ y el mobiliario total de la residencia (entre habitaciones, zonas comunes, recepción, etc.) asciende a 238.000€.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

Los equipos informáticos suben a 9.000€ y estarán conformados por 20 ordenadores portátiles de última tecnología con acceso wifi a Internet, y que estarán repartidos de la siguiente manera: en recepción uno y administración otro. El resto, distribuidos por las zonas comunes de la residencia en las salas de estar (10), biblioteca (5) y zona de juegos (3).

Al igual que en el inmovilizado inmaterial, se ha supuesto un porcentaje de amortización del 20%.

		% de Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado Material	322000						
Construcciones (alquiler)	60000	20%	12000	12000	12000	12000	12000
Instalaciones técnicas	15000	20%	3000	3000	3000	3000	3000
Mobiliario	238000	20%	47600	47600	47600	47600	47600
Equipos informáticos	9000	20%	1800	1800	1800	1800	1800
			64400	128800	193200	257600	322000

❖ **ACTIVO CIRCULANTE**

- **Clientes:** Partiremos de la hipótesis de que el cobro a clientes se realiza a 60 días, por lo que en dicha partida aparecerán los ingresos mensuales correspondientes a los meses 11 y 12 que se acabarán cobrando al año siguiente.

- **Disponible:** Nos indica el dinero que tenemos tanto en caja como en los bancos. El dinero del préstamo obtenido se utilizará para la inversión inicial de la empresa (reflejado en la adquisición de inmovilizado), con lo que como tesorería se quedará un valor menor. Hay que tener en cuenta que una puesta en marcha acarrea costes elevados y la tesorería se verá resentida los primeros años, resultando una caja negativa el primer año de 2.924€.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

13.1.2.- PASIVO

❖ PASIVO FIJO

- **Fondos Propios:** Mar Azul será creada por 4 socios, los cuales aportarán como capital inicial 15.000€ cada uno. Cada uno de ellos desarrollará funciones de responsabilidad dentro del organigrama de la residencia. Uno de ellos ejercerá las labores de dirección. En segundo lugar, un socio ocupará el puesto de gobernante con las funciones de la subdirección de la empresa en temas relacionados con la marcha cotidiana de la residencia. Por último, el otro socio controlará las cuentas de la sociedad.

Las decisiones de la sociedad serán siempre mancomunadas y por mayoría, independientemente del cargo que ocupe cada uno de ellos.

- **Reservas:** Se dotarán las reservas de capital con 8.000€.

- **Pérdidas y ganancias:** En este apartado computaremos el resultado el último ejercicio cerrado. El primer año los resultados son ligeramente positivos, obteniendo un beneficio de 26.250,11€ por el alto nivel de costes que tendrá la sociedad y que los ingresos todavía sólo suponen la mitad de la ocupación de la residencia, pero a partir del segundo año, dicho nivel de ocupación va incrementando y los resultados serán cada año superiores. Lo más importante es que en muy poco tiempo la sociedad empieza a ser rentable.

- **Subvenciones de capital:** Solicitamos subvenciones y ayudas al gobierno por ser una empresa de nueva creación y por estar creada por jóvenes emprendedores. Para ello nos beneficiaremos además de préstamos ICO con mejores condiciones y de ayudas ofrecidas por el gobierno y a nivel de nuestra Comunidad, como son las siguientes:

- Ayudas para el equipamiento de empresas creadas por jóvenes (hasta 35 años), cuando éste supere los 12.000€.
- Subvención por el uso de factura electrónica: para incentivarlo, dan una subvención de hasta 800€.
- Ayudas por la contratación indefinida de mujeres, jóvenes, parados de larga duración y mayores de 45 años. Las ayudas variarán desde los 1.250€ (joven y chico) hasta los 6.250€ por la contratación indefinida de un mujer.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

- **Deudas a largo plazo:** Aquí reflejaremos el importe de financiación ajena derivada de los préstamos que hemos solicitado a entidades bancarias. También Incluiremos la financiación de proveedores de inmovilizado. El cuadro de amortización del préstamo será el siguiente:

Año	Anualidad	Interés(5,228% TAE)	Amortización del principal	Capital vivo
1	38372,16	15321,00	23051,16	300000,00
2	38372,16	14143,78	24228,38	276948,84
3	38372,16	12906,43	25465,73	252720,46
4	38372,16	11605,90	26766,26	227254,73
5	38372,16	10238,95	28133,21	200488,47
6	38372,16	8802,18	29569,98	172355,26
7	38372,16	7292,04	31080,12	142785,28
8	38372,16	5704,78	32667,38	111705,16
9	38372,16	4036,46	34335,70	79037,79
10	38372,16	2282,94	36089,22	44702,09
TOTAL	383721,6	92334,4614	291387,14	

GASTOS FORMALIZACIÓN ICO PYME

Año	Capital vivo	Imputación Anual g. Formalizac.
1	300000	89,67
2	276948,84	82,78
3	252720,46	75,54
4	227254,73	67,93
5	200488,47	59,92
6	172355,26	51,52
7	142785,28	42,68
8	111705,16	33,39
9	79037,79	23,62
10	44702,09	13,36
TOTAL	1807998,07	540,40

Los intereses se reflejan en el corto plazo del exigible mientras que el grueso de la deuda bancaria va a largo plazo en deudas con entidades de crédito en el pasivo fijo del Balance.

Se solicitará un préstamo ICO con tipo de interés 5'28% TAE a amortizar en 10 años.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

❖ PASIVO CIRCULANTE

- **Deudas a corto plazo:** Es muy importante reflejar que será necesario a parte de solicitar una financiación ICO para el largo plazo se demande una póliza de crédito de 20.000€ para el corto plazo. Con esta póliza se hace frente a los resultados negativos del primer año y se mantiene una situación favorable en cuanto a la liquidez.

ACTIVO	514129
ACTIVO FIJO	268448
Gastos de establecimiento	9247,9
-	
Gastos de constitución	3000
Gastos de primer establecimiento	6247,91
Inmovilizado	259200
Inmovilizado Inmaterial	1600
Aplicaciones Informáticas	2000
Inmovilizado Material	257600
Construcciones (alquiler)	60000
Instalaciones técnicas	15000
Mobiliario	238000
Equipos informáticos	9000
Bienes en Régimen de Arrendamiento Financiero	
Amortización acumulada del inmovilizado	
Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	400
Amortización acumulada del inmovilizado material	64400
ACTIVO CIRCULANTE	245681
Existencias	1581
-	
Gastos a distribuir en varios ejercicios	540,4
Gastos de formalización de deudas	540,4
Realizable	200160
Deudores	200160
Clientes	200160
Disponible	43400
Caja	-2924
Bancos	46324

PASIVO	514129
PASIVO FIJO	455756,95
Fondos Propios	178808,11
Capital Social	60000
Reservas	8000
Resultado del Ejercicio	26.250,11
Subvenciones de capital	84.558
Provisión para riesgos y gastos	
Acreeedores a largo plazo	276948,84
Préstamos a l/p con entidades de crédito	276948,84
PASIVO CIRCULANTE	58372,16
Acreeedores a corto plazo	58372,16
Préstamos a c/p con entidades de crédito	43051,16
Intereses a c/p con entidades de crédito	15321,00

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

13.2.- ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

Según datos recopilados respecto a los precios medios de los centros de toda España, hemos calculado el precio a cobrar por plaza al mes según la habitación sea individual o doble. Para el primer caso será de 1.698€/mes y para el segundo de 1.518€/mes.

Por otra parte, está el servicio que prestamos como Centro de Día, en el que los clientes pueden beneficiarse de todos los servicios que presta la residencia con la diferencia de que no pernoctan en la misma. El precio de este servicio es de 350€/mes si es para medio día (de 8:00hrs. a 15:00 hrs.) y 500€/mes si permanecen en el centro todo el día (de 8:00 hrs. a 20:00hrs.). Ambos contarán con 125€ mensuales de suplemento si requieren desplazamiento facilitado por la residencia.

A continuación, presentamos la previsión de ventas para los próximos 5 años, suponiendo un incremento anual en el precio del 5%.

AÑO 1	PRECIO ANUAL	PRECIO MENSUAL	PLAZAS OCUPADAS	INGRESOS
Habitación individual (40 plazas)	20376	1698	20	407520
Habitación compartida (80 plazas)	18216	1518	40	728640
Centro de día medio día sin desplazamiento (20 plazas en total)	4200	350	4	16800
Centro de día medio día con desplazamiento (20 plazas en total)	8100	675	5	40500
Centro de día completo sin desplazamiento (20 plazas en total)	6000	500	0	0
Centro de día completo con desplazamiento (20 plazas en total)	7500	625	1	7500
TOTAL INGRESOS			70	1200960
AÑO 2	PRECIO ANUAL	PRECIO MENSUAL	PLAZAS OCUPADAS	INGRESOS
Habitación individual (40 plazas)	21394,80	1782,90	22	470685,60
Habitación compartida (80 plazas)	19126,80	1593,90	60	1147608,00
Centro de día medio día sin desplazamiento (20 plazas en total)	4410,00	367,50	5	22050,00
Centro de día medio día con desplazamiento (20 plazas en total)	8505,00	708,75	7	59535,00
Centro de día completo sin desplazamiento (20 plazas en total)	6300,00	525,00	1	6300,00
Centro de día completo con desplazamiento (20 plazas en total)	7875,00	656,25	3	23625,00
TOTAL INGRESOS			98	1729803,6
AÑO 3	PRECIO ANUAL	PRECIO MENSUAL	PLAZAS OCUPADAS	INGRESOS
Habitación individual (40 plazas)	22464,54	1872,05	24	539148,96
Habitación compartida (80 plazas)	20083,14	1673,60	66	1325487,24
Centro de día medio día sin desplazamiento (20 plazas en total)	4630,50	385,88	4	18522,00
Centro de día medio día con desplazamiento (20 plazas en total)	8930,25	744,19	9	80372,25
Centro de día completo sin desplazamiento (20 plazas en total)	6615,00	551,25	0	0,00
Centro de día completo con desplazamiento (20 plazas en total)	8268,75	689,06	4	33075,00
TOTAL INGRESOS			107	1996605,5
AÑO 4	PRECIO ANUAL	PRECIO MENSUAL	PLAZAS OCUPADAS	INGRESOS
Habitación individual (40 plazas)	23587,77	1965,65	34	801984,08
Habitación compartida (80 plazas)	21087,30	1757,27	72	1518285,38
Centro de día medio día sin desplazamiento (20 plazas en total)	4862,03	405,17	4	19448,10
Centro de día medio día con desplazamiento (20 plazas en total)	9376,76	781,40	10	93767,63
Centro de día completo sin desplazamiento (20 plazas en total)	6945,75	578,81	0	0,00
Centro de día completo con desplazamiento (20 plazas en total)	8682,19	723,52	6	52093,13
TOTAL INGRESOS			126	2485578,31
AÑO 5	PRECIO ANUAL	PRECIO MENSUAL	PLAZAS OCUPADAS	INGRESOS
Habitación individual (40 plazas)	24767,16	2063,93	40	990686,21
Habitación compartida (80 plazas)	22141,66	1845,14	80	1771332,95
Centro de día medio día sin desplazamiento (20 plazas en total)	5105,13	425,43	2	10210,25
Centro de día medio día con desplazamiento (20 plazas en total)	9845,60	820,47	14	137838,41
Centro de día completo sin desplazamiento (20 plazas en total)	7293,04	607,75	0	0,00
Centro de día completo con desplazamiento (20 plazas en total)	9116,30	759,69	4	36465,19
TOTAL INGRESOS			140	2946533,01

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

Durante el primer año los resultados son positivos (26.250€) aunque muy ajustados por la fuerte presión que se verá sometida la empresa a nivel de gastos.

La mayor cuota de gastos los representan el personal y después otros gastos de explotación. El personal es necesario y reducirlo sería una incongruencia, ya que es la base del éxito de la residencia y además nos beneficiamos de las subvenciones.

En el apartado anterior ya hemos visto la previsión de ingresos de la empresa y su evolución progresiva de incremento de clientes hasta alcanzar el 5º año el 100% de las plazas ocupadas por lo que nos asegurará unos beneficios crecientes.

Personal:

A continuación, adjuntamos una tabla donde se puede observar la estimación de los costes de personal:

CATEGORÍA PROFESIONAL	SALARIO	COSTE SALARIAL ANUAL
DIRECTOR	2667,00	32004,00
MÉDICO	2000,00	24000,00
ENFERMERA	1500,00	18000,00
FISIOTERAPEUTA	2100,00	25200,00
TERAPEUTA OCUPACIONAL	1833,00	21996,00
TEC. EN ACT. SOCIO-CULTURALES	1667,00	20004,00
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	1100,00	13200,00
TRABAJADOR SOCIAL	1833,00	21996,00
GOBERNANTA	1500,00	18000,00
MANTENIMIENTO	1200,00	14400,00
AUX. COCINA	1166,00	13992,00
LAVANDERÍA/LIMPIEZA	779,70	9356,40
ADMINISTRATIVO	874,22	10490,64
RECEPCIONISTA/PORTERO	845,10	10141,20
TOTAL	21065,02	415995,48

Ahora, según dicha tabla salarial vigente, estimaremos la previsión de empleados durante los 5 años siguientes donde ya se ha estimado el nivel de ocupación de la residencia:

EMPLEADOS	EMPLEADOS año 1	EMPLEADOS año 2	EMPLEADOS año 3	EMPLEADOS año 4	EMPLEADOS año 5
DIRECTOR	1	1	1	1	1
MÉDICO	1	1	2	2	2
ENFERMERA	2	2	3	4	4
FISIOTERAPEUTA	2	4	4	5	5
TERAPEUTA OCUPACIONAL	1	2	2	3	3
TEC. EN ACT. SOCIO-CULTURALES	2	3	4	4	4
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	10	12	13	16	19
TRABAJADOR SOCIAL	1	1	1	2	2
GOBERNANTA	1	1	1	1	1
MANTENIMIENTO	2	2	2	3	3
AUX. COCINA	2	3	3	4	5
LAVANDERÍA/LIMPIEZA	2	4	4	4	5
ADMINISTRATIVO	1	2	2	2	2
RECEPCIONISTA/PORTERO	1	2	2	2	2
TOTAL	29	40	44	53	58

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

GASTOS		INGRESOS	
Aprovisionamientos	225.400,00	Importe neto de la cifra de negocios	1.200.960,00
Consumo de mercaderías		Ventas	
Consumo de mercaderías y otros aprovisionamientos		Prestaciones de servicios	1.200.960,00
Otros gastos externos	225.400,00		
		Trabajos efectuados por la empresa para el inmovilizado	8.000,00
Gastos de personal	584.050,34	Incorporación al activo de gastos de establecimiento	6.000,00
Sueldos, salarios y asimilados	472.532,64	Trabajos realizados para el inmovilizado inmaterial	2.000,00
Cargas sociales	111.517,70	Trabajos realizados para el inmovilizado material	257.600,00
Dotaciones para amortizac. de inmovilizado	73.800,00	Otros ingresos de explotación	87.399,50
Amortización de gastos de establecimiento	9.000,00	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	
Amortización del inmovilizado inmaterial	400,00	Subvenciones	87.399,50
Amortización del inmovilizado material	64.400,00	Exceso de provisiones de riesgos y gastos	
Variación de las provisiones de tráfico	0,00	PÉRDIDAS DE EXPLOTACIÓN	
Variación de las provisiones y pérdidas de créditos incobrables			
		Ingresos de participaciones de capital	0,00
Otros gastos de explotación	360.288,00	En empresas del grupo	
Servicios exteriores			
Tributos	360.288,00	Ing. De otros valores negociables y créditos del inmov.	0,00
Otros gastos de gestión corriente		De empresas del grupo	
Dotación al fondo de reversión			
		Otros intereses e ingresos asimilados	0,00
BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN	52.821,16	De empresas del grupo	
		Otros intereses	
Gastos financieros y gastos asimilados	15.321,00	Beneficios en inversiones financieras	
Por deudas con terceros y gastos asimilados	15.321,00		
		RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	15.321,00
Variación de provisiones de inv. Financieras			
		PÉRDIDAS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	
RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS			
		Beneficios en enajenac. De bienes de inmovilizado	
BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS			
Variación de las prov. De inmov. Inmaterial y Material		Ingresos extraordinarios	
Pérdidas procedentes del inmov. Inmaterial y Material		Ingresos y beneficios de otros ejercicios	
Gastos extraordinarios		RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS	0,00
Gastos y pérdidas de otros ejercicios		PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS	
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	0,00		
		RESULTADO DEL EJERCICIO	
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	37.500,16		
Impuesto Sobre Sociedades	11.250,05		
Otros Impuestos			
RESULTADO DEL EJERCICIO	26.250,11		

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

ANÁLISIS DE LA TESORERÍA

En un primer cuadro se mostrará el cálculo de la Tesorería. Servirá para determinar las necesidades a nivel operativo que tiene la empresa. El saldo final resultante que se observa en el cuadro es la cifra que será abonada al año siguiente debido a los plazos de cobro y pago establecidos. Estos plazos serán a 60 días vista.

CLIENTES	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	0	200.160	488.461	821.228	1.235.491
Incremento ventas	1.200.960	1.729.804	1.996.605	2.485.578	2.946.533
Incremento Saldo (60 días)	200.160	288.301	332.768	414.263	491.089
SALDO FINAL	200.160	488.461	821.228	1.235.491	1.726.580

Para calcular la caja real que se obtendría durante cada año, se han analizado todas las fuentes de cobros y pagos que generará la empresa en cada uno de los ejercicios de su actividad.

El Cash flow es un término resultante de la suma del cash-flow propiamente dicho (resultado del ejercicio más las amortizaciones y provisiones), de las necesidades a nivel operativos (se encuentran en signo negativo los clientes debido a que es un valor del que no se dispone hasta el año siguiente) y el total de las necesidades de capital (resultante entre el total de ingresos y pagos de capital).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resultados	26250,11	136451,1	202139,11	307448,76	478853,61
Amortizaciones	64800	129200	193600	258000	322400
TOTAL CASH-FLOW	91050,11	265651,1	395739,11	565448,76	801253,61
Clientes	200.160,00	-288.300,67	-332.767,50	-414.263,00	-491.088,83
Proveedores		72.500,00	83.190,00	91.392,00	103.565,00
TOTAL NEC. OPERATIVAS	200.160,00	-215.800,67	-249.577,50	-322.871,00	-387.523,83
Pago préstamo	-38372,16	-38372,16	-38372,16	-38372,16	-38372,16
TOTAL PAGOS CAPITAL	-38372,16	-38372,16	-38372,16	-38372,16	-38372,16
Subvenciones	84558	72512	74008	89146	97556
Incremento de capital	60000				
TOTAL INGRESOS CAPITAL	144558	72512	74008	89146	97556
TOTAL NEC. DE CAPITAL	106185,84	34139,84	35635,84	50773,84	59183,84
CASH-FLOW TOTAL	-2.924,05	83.990,27	181.797,45	293.351,60	472.913,62

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

Con los datos del Cash-flow, conociendo que la inversión inicial es de 60.000€ y el coste de capital de 5,28%, podemos realizar el cálculo del VAN y conocer así el momento de recuperación de la inversión.

AÑOS	0	1	2	3	4	5
VAN	-60.000 €	-62.777,40 €	19.778,00 €	33.662 €	218.639,44 €	389.196,07 €

La recuperación de la inversión es a partir del 2º año, algo lógico en las empresas de nueva creación ya que el primer año no se fácil obtener toda la rentabilidad esperada, ya que el desembolso inicial es mayor, no tienes clientela fidelizada y el establecimiento no está completo al 100%.

A partir del 2º año ya los beneficios son mayores que la rentabilidad esperada y va creciendo durante los años sucesivos, por lo que consideramos que tomando en cuenta dicho método, el proyecto es rentable y podemos recuperar la inversión en un periodo prudencial.

11.- CONCLUSIONES

-En la sociedad actual, el crecimiento exponencial de la esperanza de vida hace que número de personas de avanzada edad sean un segmento de la población cada vez más numeroso. Esto supone que hayan unas necesidades especiales que deben ser cubiertas, pues la demanda es mucho más alta.

- El concepto de residencia ha cambiado y se ha convertido en un lugar fundamental para la atención, disfrute y ocio de los ancianos. Además, se ha normalizado su rol como un pilar de la sociedad moderna, adquiriendo connotaciones positivas y saludables para los residentes.

-La coyuntura de la sociedad moderna está avocada al envejecimiento de la población por varios factores muy significativos; disminución del número de nacimientos, incorporación de la mujer al mundo laboral, la consecuente reducción de la unidad familiar provocada por la falta de conciliación y el aumento de la esperanza de vida.

-La proporción de jóvenes /personas de avanzada cada vez está creciendo más a favor de el segundo grupo. En España, si se siguen los parámetros actuales, será en 2050 uno de los países con mayor envejecimiento del mundo. A nivel de la Comunidad Valenciana, existe una fuerte demanda provocada por los numerosos residentes extranjeros que optar por residir en las costas mediterráneas. Esto supone una oportunidad para que una residencia tenga mayores opciones de éxito.

-El mercado español tiene una cobertura de plazas poco desarrollada pues hay 3,63 plazas por cada 100 mayores, cuando en otros países de la U.E el ratio sube muy por encima del 4.

-Respecto a nuestra residencia Mar Azul, el tipo de servicio que se ofrecería se desglosaría como;

- Hogar-Residencia.
- Residencia Asistida.
- Centro de Día.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

-Hay que destacar la importancia de los elementos específicamente sociales, pues es la manera más segura de evitar el aislamiento en el centro y poder relacionarse con el resto de residentes y el entorno. Esto proporciona una mejora de la salud mental y cultiva los vínculos con la familia y las amistades. Por lo tanto, todo esto repercute de manera positiva sobre la autoestima del anciano.

-Importante detallar claramente las actividades de la residencia, tales como el mantenimiento y recuperación de las habilidades básicas para la vida diaria, mejora sistemática de las condiciones físicas, mejora de la motricidad manual y otras con fines socio-culturales.

-El emplazamiento de la residencia será en una zona tranquila en El Puig, cerca del mar y con enorme valor paisajístico. La competencia en la plaza es limitada con lo que la empresa tiene cabida. Se partiría de 120 plazas.

-Las instalaciones son muy importantes y son fundamentales para el éxito de la misma. Se resumen en; recepción, cafetería/kiosko, sala de estar, sala audiovisual, sala de juegos/TV, comedor, cocina, enfermería, cuarto de limpieza, lavandería, piscina climatizada, salón de belleza, capilla, parking privado y amplios jardines.

-El Plan de Marketing de la empresa se basa en partir de unas tarifas moderadas pero remarcando una imagen y calidad de servicio por encima de la media. Esto supone la fidelización a medio plazo de la imagen de marca y la consecución de una base de residentes que permita incrementar las tarifas progresivamente hasta poder obtener unos márgenes superiores.

-El Plan de Recursos Humanos parte de un organigrama muy detallado, esencial para el correcto desarrollo del centro. Después de las figuras de Dirección, hay que definir las áreas claramente; Médica, Psicogeriátrica, Hostelería y Restauración, Servicios Generales y RRHH/Organización.

-El Plan de Calidad está regulado por el Decreto 90/2002 de 30 de mayo del Gobierno Valenciano y se aplica a todos los ámbitos de la residencia.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

Se establecen protocolos de emergencia y evacuación, mejora de los procesos y servicios, estándares de calidad para la comida, cumplimientos de la normativa vigente, prevención de reducción de riesgos para los residentes, formación continuada para el personal, ect.

-En el Plan Financiero, se muestra la necesidad de contar con financiación externa para poder realizar toda la inversión prevista. La modalidad bancaria sería por medio de préstamo ICO, mientras que por subvenciones y ayudas se agotarían todas las vías posibles.

-El primer año se obtendrían unos resultados positivos ajustados, pero las previsiones serían positivas si se consiguen los volúmenes esperados y se obtiene la financiación. Respecto a la cifra de negocio, con un incremento del 5% anual los ingresos en la cuenta de resultados llegarían a duplicarse en un intervalo de 5 años.

12.- BIBLIOGRAFÍA

- RIVERA VILAS, LUIS MIGUEL. Libro "Decisiones en Marketing. Cliente y Empresa". Editorial Universidad Politécnica de Valencia (2012).
- SANIMARKET GERIATRICOS. "Principales grupos con sede en la Comunidad Valenciana por número de camas operativas". Artículo publicado en revista de febrero 2011.

DECRETOS Y LEYES

- DECRETO 90/2002 de 30 de Mayo del Gobierno Valenciano sobre el control de la calidad de los centros y servicios de acción social y entidades evaluadoras de la misma en la Comunidad Valenciana.
- DECRETO 92/2002, 5 de marzo. Establece tipología y condiciones funcionales de los centros y servicios socio-sanitarios y normas de autorización.
- DECRETO 135/1995 de 24 de Marzo. Desarrollo de la Ley de accesibilidad y promoción de eliminación de barreras arquitectónicas.
- DECRETO 240/1994 de 22 de Noviembre sobre la gestión de los residuos sanitarios de la Comunidad Valenciana y disposiciones concordantes.
- LEY 1/1998 de 5 de Mayo de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de la comunicación de la Comunidad Valenciana.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- EUROSTAT. "Estudio población en la Unión Europea con proyección hasta 2025 y 2050". [Consulta: 3 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.europa.eu>.
- IMSERSO MAYORES. "Base de Datos de residencias de Portal Mayores 11/2011". [Consulta: 6 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.imsersomayores.cesic.es>.

Plan de Empresa de un Centro Residencial de la Tercera Edad

- IMSERSO MAYORES. "Estadísticas sobre Residencias: distribución de centros y plazas residenciales por provincias 11/2011". [Consulta: 14 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.imsersomayores.cesic.es>.
- INEBASE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. "Avance de resultados de la encuesta de discapacidad autonomía personal y situaciones de dependencia (2008)". [Consulta: 14 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.ine.es>.
- INEBASE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. "Revisión del padrón municipal a 1/01/2010". [Consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.ine.es>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. "Anuario estadístico varios años. Censos de población y proyecciones de la población de España calculadas a partir del censo de la población calculada desde el 31/12/1991". [Consulta: 10 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.ine.es>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. "Estadística personas mayores de 65 años (2011)". [Consulta: 16 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.ine.es>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. "Trabajo y condiciones de vida. Indicadores estadísticos básicos 2008". [Consulta: 18 de agosto de 2012]. Disponible en <http://www.ine.es>.