



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# PLAN DE EMPRESA DE UNA RESIDENCIA DE TERCERA EDAD EN NÁQUERA

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

Realizado por:

NATALIA CRESPO BUDANSKA

Dirigido por:

AURELIO HERRERO BLASCO

GONZALO GRAU GADEA



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.1 Resumen ejecutivo .....	9
1.2 Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas.....	14
1.3 Objetivos.....	16
1.4 Metodología.....	16
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR</b> .....	<b>18</b>
2.1. Introducción.....	18
2.2. Evolución del concepto “Residencia” .....	19
2.3. Factores determinantes.....	20
2.4 Evolución del sector .....	26
<b>3. ENTORNO</b> .....	<b>29</b>
3.1 Introducción.....	29
3.2 Análisis del macro-entorno: PESTEL.....	30
3.2.1 Político .....	30
3.2.2 Económico.....	30
3.2.3 Social.....	33
3.2.4 Tecnológico .....	35
3.2.5 Ecológico .....	36
3.2.6 Legal.....	37
3.3 Análisis del micro-entorno: FUERZAS DE PORTER.....	38
3.4 Análisis de la competencia directa .....	44
3.5 Análisis DAFO del sector .....	47
<b>4. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>52</b>
4.1 Introducción.....	52
4.2 Localización del local .....	52

4.3 Distribución en planta .....	54
4.4 Análisis de Operaciones y Procesos .....	55
<b>5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>65</b>
5.1 Introducción.....	65
5.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa .....	65
5.3 Forma jurídica de la empresa .....	66
5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	71
5.5 Política salarial de la empresa.....	78
5.6 Política de contratación de la empresa .....	79
5.7 Organigrama .....	84
<b>6. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>87</b>
6.1 Introducción.....	87
6.2 Segmentación y público objetivo .....	87
6.3 Marketing – mix: producto/servicio.....	89
6.4 Marketing – mix: Precio.....	93
6.5 Marketing – mix: Comunicación .....	95
6.6 Marketing – mix: Distribución.....	99
6.7 Servicio ampliado: Christopher H. Lovelock .....	99
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>106</b>
7.1 Introducción.....	106
7.2 Balance de situación previsional.....	113
7.3 Cuenta de Resultados.....	116
7.4 Análisis de ratios .....	118
7.5 Recuperación de la inversión.....	125
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>135</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> POBLACIÓN ESPAÑOLA POR EDADES .....	22
<b>TABLA 2:</b> TASAS DE DISCAPACIDAD DE LOS MAYORES ESPAÑOLES.....	25
<b>TABLA 3:</b> NÚMERO DE RESIDENCIAS EN ESPAÑA POR CCAA .....	31
<b>TABLA 4:</b> POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA .....	34
<b>TABLA 5:</b> POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA POR EDADES.....	34
<b>TABLA 6:</b> INNOVACIÓN TECNOLÓGICA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS .....	35
<b>TABLA 7:</b> RETRIBUCIONES SALARIALES 2014 .....	78
<b>TABLA 8:</b> NECESIDADES DE PERSONAL DE VIDA DORADA .....	83
<b>TABLA 9:</b> COSTES MENSUALES DE PERSONAL DE VIDA DORADA, S.L.....	84
<b>TABLA 10:</b> PRECIO MEDIO DE UNA PLAZA EN UNA RESIDENCIA PRIVADA POR CCAA .....	93
<b>TABLA 11:</b> PRECIOS DE RESIDENCIAS DE LA COMPETENCIA .....	94
<b>TABLA 12:</b> PRECIOS DE VIDA DORADA, S.L.....	95
<b>TABLA 13:</b> CUADRO RESUMEN DE LOS GASTOS DE LA PÁGINA WEB.....	97
<b>TABLA 14:</b> CUADRO RESUMEN DE LOS GASTOS EN PUBLICIDAD DE VIDA DORADA.....	99
<b>TABLA 15:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 1 DEL ESCENARIO PESIMISTA.....	107
<b>TABLA 16:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 2 DEL ESCENARIO PESIMISTA.....	107
<b>TABLA 17:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 3 DEL ESCENARIO PESIMISTA.....	107
<b>TABLA 18:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 1 DEL ESCENARIO OPTIMISTA .....	107
<b>TABLA 19:</b> PREVISIÓN DE LOS INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 2 DEL ESCENARIO OPTIMISTA .....	108
<b>TABLA 20:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 3 DEL ESCENARIO OPTIMISTA .....	108
<b>TABLA 21:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 1 DEL ESCENARIO REALISTA.....	108
<b>TABLA 22:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 2 DEL ESCENARIO REALISTA.....	108
<b>TABLA 23:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE PACIENTES DEL AÑO 3 DEL ESCENARIO PESIMISTA.....	108
<b>TABLA 24:</b> PREVISIÓN DE INGRESOS DE LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS .....	109
<b>TABLA 25:</b> COSTES DE INVERSIÓN .....	110
<b>TABLA 26:</b> GASTOS ANUALES FIJOS.....	110

<b>TABLA 27:</b> GASTOS DE CONSTITUCIÓN ANUALES .....	111
<b>TABLA 28:</b> GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO .....	111
<b>TABLA 29:</b> GASTOS VARIABLES ANUALES SEGÚN EL ESCENARIO PESIMISTA .....	112
<b>TABLA 30:</b> GASTOS VARIABLES ANUALES SEGÚN EL ESCENARIO OPTIMISTA.....	112
<b>TABLA 31:</b> GASTOS VARIABLES SEGÚN EL ESCENARIO REALISTA.....	112
<b>TABLA 32:</b> GASTOS FINANCIEROS ANUALES.....	113
<b>TABLA 33:</b> BALANCE DE SITUACIÓN DE VIDA DORADA, S.L., ACTIVO.....	114
<b>TABLA 34:</b> BALANCE DE SITUACIÓN DE VIDA DORADA S.L. PN + PASIVO.....	115
<b>TABLA 35:</b> LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LOS 3 PRIMEROS AÑOS DEL ESCENARIO REALISTA .....	117
<b>TABLA 36:</b> FONDO DE MANIOBRA DE VIDA DORADA, S.L. EN ESCENARIO REALISTA.....	118
<b>TABLA 37:</b> RATIOS DE LIQUIDEZ.....	119
<b>TABLA 38:</b> RATIOS DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA VIDA DORADA, S.L.....	121
<b>TABLA 39:</b> RENTABILIDAD ECONÓMICA .....	123
<b>TABLA 40:</b> RENTABILIDAD FINANCIERA DE VIDA DORADA, S.L. ....	124

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>GRÁFICA 1:</b> EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA (2001-2013).....	21
<b>GRÁFICA 2:</b> NÚMERO MEDIO DE HIJOS POR MUJER EN ESPAÑA.....	23
<b>GRÁFICA 3:</b> PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN MAYOR DE 65 AÑOS EN LA UE .....	24
<b>GRÁFICA 4:</b> GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS RESIDENCIALES EN ESPAÑA.....	33
<b>GRÁFICA 5:</b> CUADRO RESUMEN DAFO .....	50

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1:</b> POBLACIÓN ESPAÑOLA POR CCAA .....	32
<b>ILUSTRACIÓN 2:</b> LOCALIZACIÓN DE LA RESIDENCIA "VIDA DORADA" .....	53
<b>ILUSTRACIÓN 3:</b> PROCESOS DE VIDA DORADA, S.L. ....	56
<b>ILUSTRACIÓN 4:</b> PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA COMPROBAR LAS DENOMINACIONES SOCIALES .	68
<b>ILUSTRACIÓN 5:</b> CONSULTA DE DENOMINACIONES SOCIALES .....	68
<b>ILUSTRACIÓN 6:</b> LA FLOR DE SERVICIOS DE CHRISTOPHER LOVELOCK .....	100

# **1. INTRODUCCIÓN**

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa basado en la creación de un establecimiento residencial para las personas de tercera edad y/o discapacitadas en el municipio de Náquera, provincia de Valencia.

La motivación de este proyecto radica en el hecho que se trate de uno de los sectores, el de las **residencias de ancianos**, que está sufriendo un mayor crecimiento. Es un sector que se encuentra en expansión debido al **envejecimiento de la población** que está sufriendo no sólo España sino toda Europa junto a diversos cambios sociales que han transformado el estilo de vida de nuestra sociedad.

Se puede afirmar que, hoy en día, las residencias de tercera edad están de moda debido a la evolución del concepto de “residencia” producida en la sociedad. Las residencias han pasado de ser considerados “asilos” para las personas más desprotegidas a considerarse “hoteles” con atención sanitaria.

La Residencia VIDA DORADA, pretende basar su actividad en la prestación de servicios propios de un centro residencial contando con las mejores **instalaciones** y un **equipo humano** especializado.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio, se realiza un Plan de Empresa que examina la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir esta oportunidad en un proyecto empresarial.

En primer lugar, el Plan de Empresa realiza un análisis minucioso del entorno para poder definir la situación actual del sector, resumido en el análisis PESTEL. También estudia la situación interna de la empresa para poder definir sus puntos fuertes y débiles frente a la competencia, así como las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la empresa dentro del sector en el que actúa.

A continuación, el Plan de Empresa define un Plan de Operaciones y de Recursos Humanos que detalla todas las operaciones de la empresa así como el personal necesario para realizarlas, describiendo detalladamente las tareas y horarios de cada empleado.

Seguidamente, el Plan de Marketing define el público objetivo de VIDA DORADA y sirve de guía para la aplicación de medidas estratégicas para darse a conocer y conseguir captar la cuota de mercado necesario para obtener beneficios.

Finalmente, a través del Plan Financiero, se considera que el proyecto es viable y que las perspectivas de futuro son de gran éxito para la empresa.

***Palabras clave: residencia de ancianos, envejecimiento de la población, instalaciones, equipo humano***

## Resum executiu

El present Treball Final de Carrera consisteix en el desenvolupament d'un Pla d'Empresa basat en la creació d'un establiment residencial per a les persones de tercera edat i / o discapacitades al municipi de Nàquera, província de València.

La motivació d'aquest projecte rau en el fet que es tracti d'un dels sectors, el de les **residències d'ancians**, que està patint un major creixement. És un sector que es troba en expansió causa de **l'envelliment de la població** que està patint no només Espanya sinó tota Europa al costat de diversos canvis socials que han transformat l'estil de vida de la nostra societat.

Es pot afirmar que, avui dia, les residències de tercera edat estan de moda causa de l'evolució del concepte de "residència" produïda en la societat. Les residències han passat de ser considerats "asils" per a les persones més desprotegides a considerar-se "hotels" amb atenció sanitària.

La Residència VIDA DAURADA, pretén basar la seva activitat en la prestació de serveis propis d'un centre residencial comptant amb les millors **instal·lacions** i un **equip humà** especialitzat.

Per descriure i desenvolupar aquesta oportunitat de negoci, es realitza un Pla d'Empresa que examina la viabilitat tècnica, econòmica i financera, i explica tots els procediments i estratègies necessàries per convertir aquesta oportunitat en un projecte empresarial.

En primer lloc, el pla d'empresa realitza una anàlisi minuciosa de l'entorn per poder definir la situació actual del sector, resumit en l'anàlisi PESTEL. També estudia la situació interna de l'empresa per poder definir els seus punts forts i febles enfront de la competència, així com les oportunitats i les amenaces a què s'enfronta l'empresa dins el sector en què actua.

A continuació, el pla d'empresa defineix un Pla d'Operacions i de Recursos Humans que detalla totes les operacions de l'empresa així com el personal necessari per realitzar-les, descrivint detalladament les tasques i horaris de cada empleat.

Seguidament, el Pla de Màrqueting defineix el públic objectiu de VIDA DAURADA i serveix de guia per a l'aplicació de mesures estratègiques per donar-se a conèixer i aconseguir captar la quota de mercat necessari per obtenir beneficis.

Finalment, a través del Pla Financer, es considera que el projecte és viable i que les perspectives de futur són de gran èxit per a l'empresa.

***Paraules clau: residència d'ancians, envelliment de la població, instal·lacions, equip humà***

## Abstract

This Final Project Race is the development of a business plan based on the creation of a residential facility for elderly and / or disabled in the town of Náquera province of Valencia.

The motivation of this project lies in the fact that it is one of the sectors, the **nursing homes**, which is undergoing further growth. It is an industry that is expanding due to the **aging of the population** is suffering not only Spain but throughout Europe with various social changes that have transformed the lifestyle of our society.

Arguably, today's nursing homes are in vogue due to the evolution of the concept of "residence" in society produced. The residences have gone from being considered "homes" for the most vulnerable people considered "hotels" with health care.

Residence Life GOLD, to base its activity on providing services of a residential facility having the best **facilities** and specialized **team**.

To describe and develop this business opportunity, a Business Plan that examines the technical, economic and financial feasibility is made, and explains all procedures and strategies needed to turn this opportunity into a business project.

First, the Business Plan performs a thorough analysis of the environment in order to define the current state of the industry, summarized in the PESTEL analysis. It also examines the internal situation of the company to define their strengths and weaknesses against the competition as well as the opportunities and threats facing the company in the sector in which it operates is facing.

Then the Business Plan defines a Plan of Operations and Human Resources detailing all operations of the company and the personnel needed to carry them out, describing in detail the tasks and schedules of each employee.

Next, the Marketing Plan defines the target audience GOLDEN LIFE and guides for the implementation of strategic measures to get themselves known and capture the market share necessary to obtain benefits.

Finally, through the Financial Plan, it is considered that the project is viable and future prospects are very successful for the company.

**Key words: nursing home, aging population, facilities, team**

## 1.2 Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas

### OBJETO

Nuestro proyecto consiste en la creación de un establecimiento residencial situado en el municipio de Náquera, provincia de Valencia, que tendrá como misión prestar servicios integrales e individualizados a personas tanto discapacitadas como válidas, principalmente de la tercera edad. Se trata de una Residencia ubicada en un entorno rodeado de naturaleza, dotada de las mejores instalaciones para ofrecer al cliente una estancia agradable y prolongada en un entorno de alta calidad.

### ASIGNATURAS RELACIONADAS

Para el desarrollo de dicho proyecto hemos utilizado el material docente de todas las asignaturas que se han cursado a lo largo de la carrera.

- En el Capítulo 2 del proyecto hemos recurrido al material docente de **Introducción a los Sectores Empresariales (ISE), Economía Española y Regional (EER), Economía Española y Mundial (EEM) y Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES)**. Estas asignaturas nos ayudan a conocer las características básicas y parámetros relevantes de los sectores económicos en España y en la Comunidad Valenciana. Economía Española y Regional (EER) estudia la evolución de los sectores productivos en España y en la Comunidad Valenciana y Economía Española y Mundial (EEM) describe los sectores económicos españoles en el contexto de la economía mundial. Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES) nos presenta las bases teóricas de la economía de la empresa de servicios.
- El Capítulo 3 se basa en las asignaturas **de Economía Española y Mundial (EEM), Dirección Estratégica y Política (DEPE) e Introducción a los Sectores Empresariales (ISE)**. Este capítulo describe los entornos macro y micro económicos de la empresa, así como su competencia directa. Se trata, pues, de la realización de distintos tipos de

análisis como PESTEL o las cinco fuerzas de Porter. Estas asignaturas nos han enseñado los pasos a seguir para la realización de un análisis de este tipo.

- En el Capítulo 4 del trabajo recurrimos a **Dirección de Proyectos Logísticos (DPL)**, **Economía de la Empresa (ECO I)** y **Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES)**. Estas asignaturas nos ayudarán a describir los procesos de producción de la empresa. Aunque no hablamos de una empresa de producción de productos, los servicios también necesitan de una organización para sus operaciones y procesos. Gracias a estas asignaturas podremos calcular el nivel de mano de obra necesario y describir la secuencia de los procesos que nos ayudarán a sacar adelante el servicio.
- El Capítulo 5 se basa en **Dirección de Recursos Humanos (DRH)**, **Legislación Laboral de la Empresa (LLE)**, **Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES)** **Derecho Mercantil (DM)** y **Dirección Estratégica y Política de la Empresa (DEPE)**. Derecho mercantil y Gestión y Organización de Empresas de servicios nos servirán de ayuda para elegir la forma jurídica de la empresa. Dirección de Recursos Humanos y Legislación Laboral de la Empresa nos ayudan a describir el análisis de los puestos de trabajo, las normas de contratación y la política salarial de nuestros trabajadores. Por último, para hablar de misión, visión y valores de la empresa recurrimos a la asignatura de Dirección Estratégica y Política de la empresa.
- En el Capítulo 6, las asignaturas relacionadas son **Marketing en Empresas de Servicios (MES)**, **Dirección Comercial (DC)** y **Microeconomía (MICRO)**. En este capítulo nos centraremos en el estudio de las técnicas comerciales (Marketing-Mix) aplicadas a nuestro servicio. Utilizaremos Microeconomía en la Empresa para calcular el Precio del servicio en función de la oferta y la demanda.
- El Capítulo 7 tiene que ver con **Economía en la Empresa II (ECOII)**, **Dirección Financiera (DF)**, **Matemáticas Financieras (MF)**, **Contabilidad Financiera (CF)** y **Contabilidad General y Analítica (CGA)**. Estas asignaturas nos ayudarán a realizar los estados financieros provisionales para comprobar la rentabilidad y viabilidad económica de la empresa.

### 1.3 Objetivos

El objeto del presente proyecto, como se ha comentado anteriormente, es la creación de un establecimiento residencial para la tercera edad y, para ello, los objetivos serán:

- Analizar la situación actual, para conocer el contexto donde se desarrollará la actividad de la empresa.
- Elaborar un plan estratégico que permita introducir la empresa en el mercado con algunas ventajas competitivas.
- Definir la organización y el funcionamiento interno de la empresa para poder ofrecer el mejor servicio a los futuros clientes.
- Elaborar un Plan de Marketing definido.
- Llevar a cabo un análisis de la viabilidad económica del negocio.

### 1.4 Metodología

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

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

# **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR**

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

### 2.1. Introducción

El concepto de “Residencia de Tercera Edad” surge como respuesta a la necesidad de que personas especializadas presten cuidado y la atención a nuestros mayores.

Un fenómeno ineludible y, a la vez, preocupante de nuestra sociedad es el, cada vez mayor, envejecimiento de la población. Dicho fenómeno afecta a los países desarrollados y constituye la transformación social más importante de los últimos años.

Varios son los motivos que nos han llevado a esta situación. Por una parte, hablamos de un importante descenso de la natalidad. Según los datos del **INE**, la tasa de fecundidad de España lleva una clara tendencia a la baja, sobre todo en los últimos años, en los que nuestro país está atravesando una pésima situación económica.

Por otra parte, tenemos que hablar de un descenso de la mortalidad. Los avances médicos de los últimos años han conseguido un importante aumento en la esperanza de vida de las personas. En el año 2013, la **OMS** situaba en 82,2 años la media de vida española que se encuentra en la cúpula de los países europeos.

La pirámide de edades de las poblaciones europeas se está modificando radicalmente como consecuencia de la caída de la natalidad y del aumento de la esperanza de vida. El **INE**, en sus proyecciones de Población a largo plazo, sitúa en 90,75 años la esperanza de vida al nacer para el año 2051.

Estos cambios demográficos unidos a otros cambios sociales como la incorporación de la mujer en el mundo laboral o jornadas de trabajo más largas han aumentado considerablemente la demanda de este sector.

En este apartado hablaremos de la situación actual y futura del sector, haciendo un minucioso análisis de cada uno de los factores antes mencionados. Veremos el sector segmentado por Comunidades Autónomas y analizaremos las principales diferencias entre España y Europa.

## 2.2. Evolución del concepto “Residencia”

En España, en la primera mitad del siglo XX, existían instituciones para los ancianos pobres atendidos por órdenes religiosas en las que convivían conjuntamente con enfermos, dementes y huérfanos. Se trataba de instituciones que acogían a todo tipo de población falta de la institución familiar, por cualquier motivo, bajo la tutela de la Iglesia.

El nacimiento de las Residencias de Tercera Edad, tal y como la conocemos hoy en día, se remonta a la instauración del sistema público de servicios sociales hacia finales de la década de los 70. En estos años se inicia la creación de centros residenciales para las personas jubiladas con los fondos de contribución directa de la Seguridad Social.

Los cambios que este hecho determina, en relación a lo existente hasta ese momento, implica entre otras cosas, el abandono del concepto de “asilo”, que había sido el único existente hasta esa fecha, totalmente unido con la atención de forma a los más desprotegidos, y en consecuencia marginados del espectro social, la vejez y la infancia desamparada, con las connotaciones de exclusión.

Las características de estos nuevos centros pretenden romper con lo anterior recalando una serie de características que podemos resumir en los siguientes puntos:

- Exclusivamente para pensionistas. Son centros que están dirigidos exclusivamente a las personas que han finalizado su vida laboral, bien por haber alcanzado la edad de jubilación, bien por encontrarse incapacitados para seguir en el trabajo por algún tipo de incapacidad sobrevenida durante la vida laboral.
- Pretenden garantizar el derecho de estas personas a una vivienda digna con la cobertura de las necesidades básicas de la vida diaria. Es decir, en un primer momento se configuran como establecimientos hoteleros, como alternativa a la vida autónoma en el propio domicilio.
- Esta concepción se cambia rápidamente con la incorporación de profesionales y recursos que pretenden poner a disposición del colectivo determinados recursos que potencien sus capacidades globales y dilaten en el tiempo la aparición de los deterioros propios de la edad. Atención médica y de enfermería, servicio social, etc.

- Modelo “Participativo”. Al constituirse y gestionarse con fondos de la Seguridad Social los residentes son de alguna manera “propietarios” de las mismas por lo que se crean unos órganos que permitan la participación de los usuarios en la marcha del centro. Es decir, se tiene en cuenta que los fondos que se utilizan para la construcción y mantenimiento de dichos centros provienen de las contribuciones efectuadas por los propios usuarios, y que de ello se desprende su derecho a controlar el servicio que reciben.

En el transcurso de los años, el progresivo deterioro físico y mental de las personas residentes y de las personas que demandan plazas residenciales, por un lado, y la necesidad de optimizar la gestión de los recursos, tanto humanos como materiales, con que cuentan este tipo de residencias, por otro, han provocado su transformación, desde los iniciales centros residenciales dirigidos a dar alojamiento y apoyo a sus residentes, a Centros que cuentan con un conjunto de servicios que pueden ser utilizados, no sólo por el colectivo de la tercera edad sino, por aquellos otros servicios de la red básica que los precisen.

Por tanto, las actuales Residencias de Tercera Edad son centros que ofrecen sus recursos de una forma interconectada y flexible, adaptados a las necesidades cambiantes de las personas mayores y sus familias, las cuales pueden usarlos según sus necesidades de forma puntual, periódica, continua o permanente.

### **2.3. Factores determinantes**

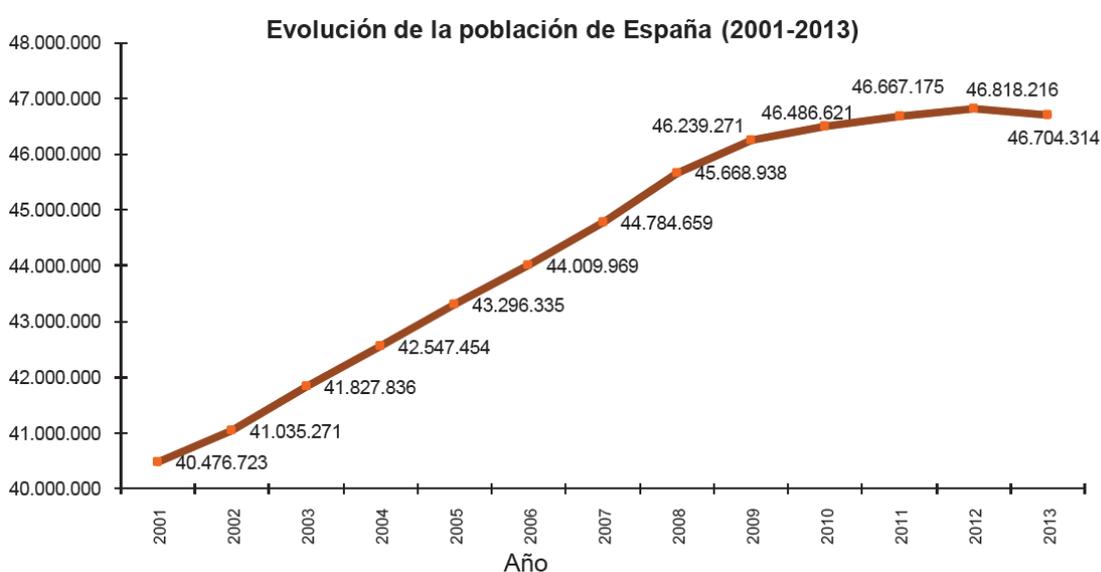
Y bien, nos encontramos, por tanto, ante un sector bastante reciente, que se ha ido desarrollando en los últimos años. La primera causa que ha llevado a la aparición de estos centros es el aumento del número de personas mayores.

Es evidente que ser viejo es algo más que cumplir cierta edad. La edad, entendida como la consecuencia del paso del tiempo, es seguramente la forma más generalizada y popular de referirse a la vejez. En la actualidad, y desde el punto de vista sociodemográfico, la mayoría de sociedades establecen la edad que marca el límite entre personas adultas y ancianas en los sesenta y cinco años. Esta cifra, que se relaciona con la vejez “cronológica” del organismo, medida por el transcurso del tiempo, establece la edad de retiro más generalizadamente utilizada y tiene su primer precedente en las medidas sociales desarrolladas por el canciller Bismark en el siglo XIX.

En España, según los datos del **INE**, la población total a 1 de enero de 2013 se situó en 46.704.314 habitantes. Este dato representa un descenso de un 0,2% respecto al año 2012. Además, como se puede apreciar en la Gráfica 1, se trata del primer descenso de población en España desde que se dispone de datos anuales.

El descenso poblacional fue fruto de un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) positivo de 48.488 personas y de un saldo migratorio negativo de 162.390 personas.

**Gráfica 1: Evolución de la población en España (2001-2013)**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Datos enero de 2013.**

De este total de 46.704.314 personas de población 10.764.962 son ancianas o, según la definición anterior, mayores de 65 años. Si observamos la Gráfica 1 de la población española por edades, vemos que este número representa un 17,69% sobre la población española total.

En este sentido y según las proyecciones realizadas por el INE, en el año 2050 las personas mayores de 65 años estarán por encima del 30% de la población, con casi 13 millones.

Tabla 1: Población española por edades

GRUPOS DE EDAD	Nº HABITANTES	% SOBRE EL TOTAL		
<b>TOTAL</b>	<b>46.704.314</b>	<b>100%</b>		
<b>0 a 4 años</b>	2.420.210	5,18%		
<b>5 a 9 años</b>	2.439.842	5,22%		
<b>10 a 14 años</b>	2.226.367	4,77%		
<b>15 a 19 años</b>	2.165.262	4,64%		
<b>20 a 24 años</b>	2.441.495	5,23%		
<b>25 a 29 años</b>	2.896.322	6,20%		
<b>30 a 34 años</b>	3.678.896	7,88%		
<b>35 a 39 años</b>	4.072.841	8,72%		
<b>40 a 44 años</b>	3.851.385	8,25%		
<b>45 a 49 años</b>	3.666.909	7,85%		
<b>50 a 54 años</b>	3.284.743	7,03%		
<b>55 a 59 años</b>	2.795.078	5,98%		
<b>60 a 64 años</b>	2.502.569	5,36%		
<b>65 a 69 años</b>	2.269.534	4,86%	}	<b>17,69%</b>
<b>70 a 74 años</b>	1.714.063	3,67%		
<b>75 a 79 años</b>	1.726.300	3,70%		
<b>80 a 84 años</b>	1.369.131	2,93%		
<b>85 a 89 años</b>	791.521	1,69%		
<b>90 a 94 años</b>	308.604	0,66%		
<b>95 y más años</b>	83.240	0,18%		

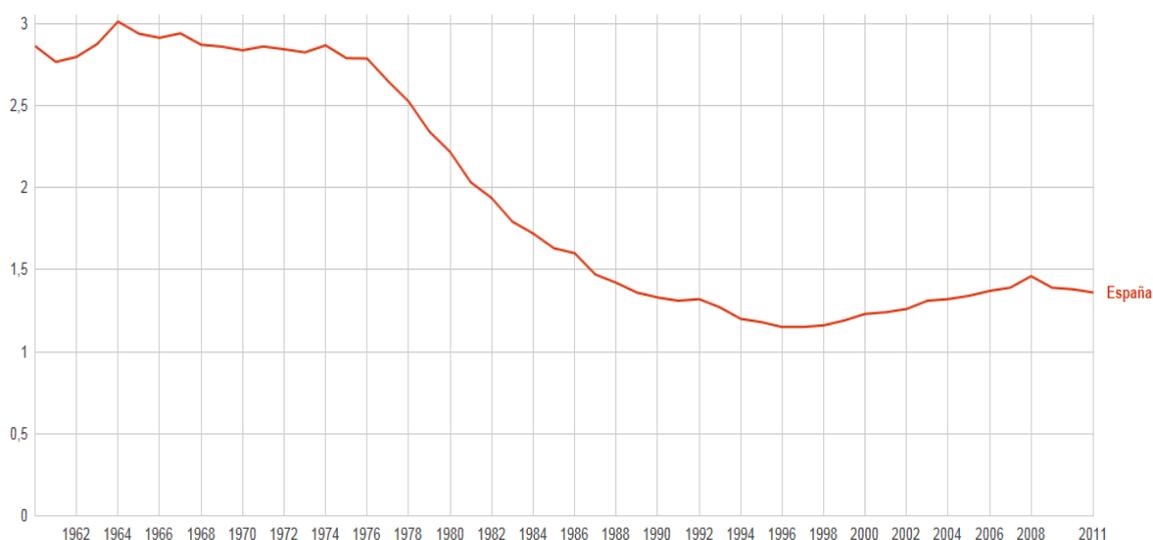
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. Datos enero de 2013

Toda esta situación se debe al incremento en la esperanza de vida y, en algunos países, la baja tasa de natalidad, originando un crecimiento acelerado en el porcentaje de personas mayores.

El incremento en la esperanza de vida se debe a la mejora en la calidad de vida y fundamentalmente a los avances en la ciencia médica que se han producido en las últimas décadas. Los individuos están alcanzando edades que eran impensables en épocas anteriores, y ha aumentado significativamente el número de personas octogenarias.

El fenómeno del envejecimiento se observa especialmente acelerado, como consecuencia de una mayor longevidad, ya que en menos de 30 años se ha duplicado el número de personas mayores de 65 años. Este proceso se ve acentuado por la baja tasa de natalidad que se viene registrando desde hace algunas décadas. Esta reducción se registra en España desde mediados de los años 70. En 1975, la cantidad promedio de hijos era de casi 3 por mujer en edad fértil, mientras que actualmente apenas es de 1,2, como se puede observar en la Gráfica 2.

**Gráfica 2: Número medio de hijos por mujer en España**



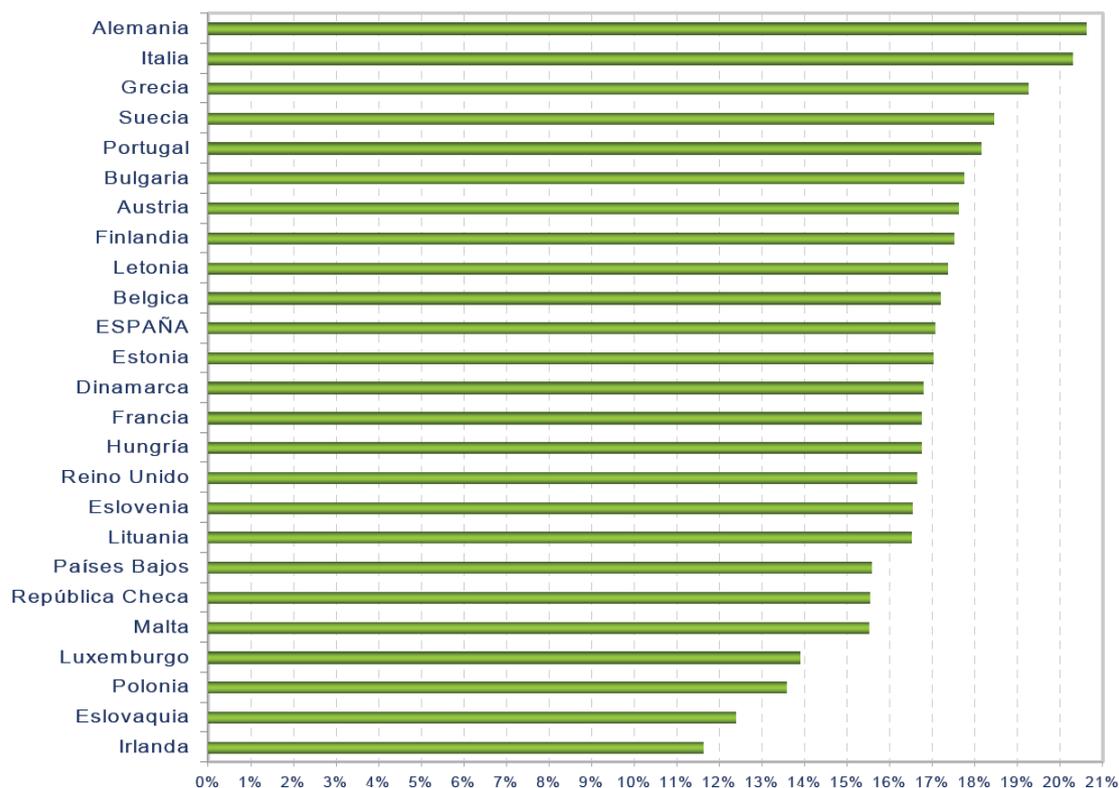
**Fuente: Banco Mundial, datos enero 2013**

Pero no sólo España se ve afectada por este envejecimiento de la población. La población de la Unión Europea también es cada vez más vieja, como resultado de un importante y continuo incremento de la esperanza de vida al nacer, combinado con bajas tasas de fecundidad y la jubilación de la generación de la explosión demográfica registrada tras la II Guerra Mundial. En el gráfico 3 se ofrece información acerca del porcentaje de la población mayor de 65 años por países de la Unión Europea.

Se observa, siguiendo con la misma gráfica, que la posición que ocupa España no está dentro de las primeras. Alemania e Italia son los países que encabezan la lista, ya que su población mayor de 65 años supera el 20% del total de su población, seguidos de Grecia cuyo porcentaje de población anciana es ligeramente superior al 18%.

Luxemburgo, Polonia, Eslovaquia e Irlanda son los países europeos que mejor llevan este problema, siendo su población anciana inferior al 14% de la población total.

Gráfica 3: Porcentaje de la población mayor de 65 años en la UE



Fuente: Eurostat, datos enero 2012

Aunque hoy en día España no se sitúa entre las primeras posiciones, las estimaciones son pesimistas en estudios internacionales de prospectiva. Las proyecciones llevadas a cabo por la **ONU** sitúan a España en el 2050 como el país más envejecido del mundo, de cuya población el 40% se situaría por encima de los 60 años.

A este problema de envejecimiento de la población se le une el incremento de personas que muestran una mayor dependencia e incapacidad debido al deterioro de niveles de autonomía personal, posibilidades de autocuidado, integración social y salud que conlleva la edad avanzada.

Tabla 2: Tasas de discapacidad de los mayores españoles

EDAD	TASAS			Distribución
	Varones	Mujeres	TOTAL	
65-69	14	17	15,6	13,1
70-74	17,6	25,3	21,8	18,2
75-79	26,3	34,3	30,9	22,6
80+	41,9	56,9	51,5	46,1
TOTAL	24,1	34,9	30,3	100

Fuente: INE, datos 2008

La tasa de discapacidad crece con la edad; a los 80 años, más de la mitad de la población española tiene problemas para realizar las actividades cotidianas, como se puede apreciar en la Tabla 2. Esta tasa es todavía más alta en los analfabetos y en los viudos.

La valoración del propio estado de salud viene condicionada por las enfermedades padecidas, por las características personales del individuo y otras razones socioeconómicas o residenciales. Refleja el estado físico y las enfermedades padecidas pero también los factores sociales, económicos y del entorno de la persona.

También hay que destacar una importante extensión de enfermedades mentales como es el Alzheimer, la forma más común de demencia senil que afecta aproximadamente al 25% de los mayores de 85 años.

Estas personas necesitan ayuda para realizar las actividades básicas de la vida diaria.

Otras causas que han ayudado al crecimiento de nuestro sector son las transformaciones sociales que ha sufrido nuestra sociedad en las últimas décadas:

- La incorporación de la mujer en el mundo laboral. Antiguamente la mujer tomaba el papel de ama de casa. Se dedicaba al cuidado integral de la familia, incluidos los ancianos. Este hecho también provoca que las mujeres tarden más en tener hijos, por la dificultad de compaginar la vida laboral con la personal, incrementando así el envejecimiento de la población y disminuyendo la natalidad.
- Aumento de familias de un solo miembro. Actualmente hay mayor número de familias de un solo miembro. Los tiempos han cambiado y ya no está “mal visto” que la mujer

tenga hijos siendo soltera, como antiguamente. También se ha incrementado el número de divorcios y separaciones.

- Movilidad geográfica. Hoy en día, y todavía más con la crisis económica, las personas se tienen que mover para buscarse un hueco en el mercado laboral. Este movimiento se produce tanto a nivel nacional como internacional. Este fenómeno hace imposible que la misma familia pueda cuidar de sus ancianos.
- Jornadas de trabajo más largas. Las horas de trabajo también repercuten en la imposibilidad de las familias de cuidar de sus ancianos. A pesar de que la jornada laboral en España se establece en 8 horas/día, dicha jornada se suele realizar en un turno partido que hace que las personas salgan de su trabajo más tarde.

## 2.4 Evolución del sector

La evolución del Sector de Acogimiento de Ancianos y Actividades de Servicios Sociales está forzada por el aumento de la demanda de servicios de atención social y la intensificación del clima de competencia, que exige nuevas formas de provisión de estos servicios.

El aumento de la competencia en el mercado es debido a las restricciones de los presupuestos sociales, los llamados “recortes”, y a la incorporación en el sector de grandes empresas que servicios netamente privados de naturaleza distinta a los sociales. Estas empresas se plantean la viabilidad económica de los servicios que se llevan a licitación por parte de la Administración Pública al no ser necesarias grandes aportaciones económicas.

El aumento de la oferta de estos servicios, y por tanto de la competencia, hace necesario contar con estrategias empresariales adecuadas incorporando el diseño de las organizaciones y estrategias de competitivas de desarrollo de mercado. Esto se pronuncia más en aquellas asociaciones y empresas que han mantenido una situación estable en su relación con los Ayuntamientos correspondientes y no han desarrollado mecanismos de adaptación a las nuevas condiciones. Todo esto, implica un aumento de la complejidad de las organizaciones teniendo que incorporar perspectivas, conceptos y técnicas de gestión empresarial y marketing y desarrollar sistemas de formación y capacitación dentro y fuera del puesto de trabajo.

Por otra parte, la evolución sociológica hace que se empiecen a asumir desde el mercado una serie de actividades que parecían reservadas a las redes de apoyo social o a la actividad del Estado, apareciendo cada vez con más claridad la opción de desarrollar actividades privadas como alternativa al desarrollo de estas empresas, diversificando clientes y actividades.

# **3. ENTORNO**

## 3. ENTORNO

### 3.1 Introducción

La empresa actúa en un medio o entorno que cambia continuamente y de prisa. Por tanto, para garantizar el éxito de un negocio, es necesario analizar cada uno de los de los eventos o sucesos que ocurran y que pueden afectar el desarrollo de la actividad económica.

En este apartado nos dedicaremos a analizar todos los aspectos del entorno de nuestra residencia.

En primer lugar, hablaremos del macro entorno estratégico externo en el que trabaja nuestra empresa. Para ello utilizaremos el análisis PESTEL, un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales del contexto. Estos factores, por lo general, están fuera del control de la organización y, muchas veces, se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Continuaremos nuestro análisis con el modelo de LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. Cada industria tiene unos análisis fundamentales pero las cinco fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso. Dichas fuerzas son: amenaza de entrada, amenaza de servicios sustitutos, poder de los compradores/clientes de los servicios, poder de los proveedores y el grado de rivalidad entre competidores.

Hablaremos también, de la competencia directa de nuestro negocio a través de un mapa de posicionamiento que nos permitirá ver qué residencias constituyen una competencia más directa para nosotros y cómo podemos diferenciarnos frente a estas.

Terminaremos el apartado con un análisis DAFO, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidad. El fin último del análisis DAFO es ayudar a establecer los objetivos de la empresa y a desarrollar las estrategias de marketing y programas en el marketing mix que, por un lado capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.

## **3.2 Análisis del macro-entorno: PESTEL**

### **3.2.1 Político**

La atención a personas mayores ya sea en residencias geriátricas, centros de día, ayuda a domicilio o cualquier otra variedad está muy intervenida por la normativa, principalmente autonómica. Se considera que la tercera edad debe ser protegida mediante Leyes, Decretos y otras reglamentaciones, por lo que las personas mayores que viven en residencias geriátricas o reciben servicios sociales disponen de unos derechos reconocidos.

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

Por otra parte, el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, en su artículo 31, apartado 24, establece la competencia exclusiva de la Comunidad en materia de asistencia social y, en su apartado 27, atribuye a la Comunidad la responsabilidad en el ámbito de las instituciones públicas de protección y ayuda de menores, jóvenes y emigrantes, tercera edad, personas con capacidades reducidas y demás grupos o sectores sociales, requeridos de especial protección, incluida la creación de centros de prevención, protección, reinserción y rehabilitación.

### **3.2.2 Económico**

Según los datos oficiales, a finales de 2013 España contaba con 5390 establecimientos residenciales. Como se puede apreciar en la Tabla 3, Cataluña es la Comunidad Autónoma que lidera en número de residencias de tercera edad, con un total de 1017 establecimientos

Tabla 3: Número de residencias en España por CCAA

	TOTAL CENTROS
<b>TOTAL</b>	<b>5390</b>
Andalucía	672
Aragón	286
Asturias (Principado De)	212
Balears (Illes)	62
Canarias	100
Cantabria	55
Castilla y León	648
Castilla-La Mancha	490
Cataluña	1017
Comunitat Valenciana	331
Extremadura	235
Galicia	266
Madrid (Comunidad de)	479
Murcia (Región de)	57
Navarra (Comunidad Foral de)	84
País Vasco	358
Rioja (La)	32
Ceuta	4
Melilla	2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Envejecimiento en red, año 2013

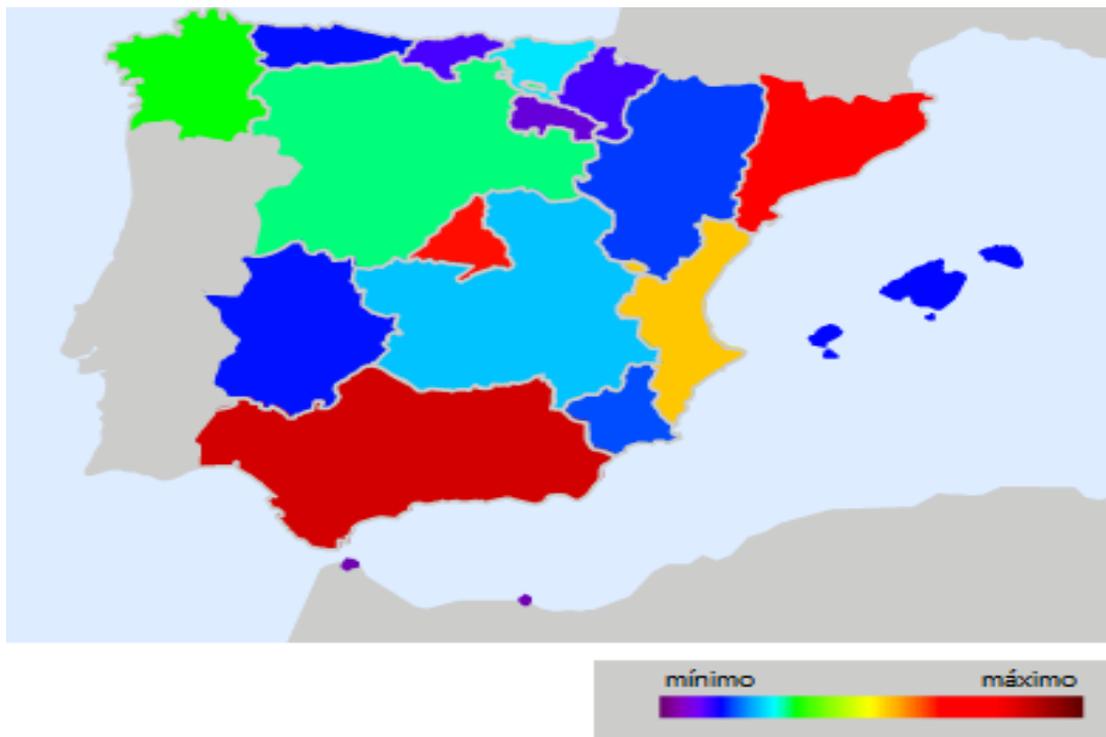
Le siguen Andalucía con un total de 672 establecimientos, Castilla y León con 648 establecimientos y Castilla-La Mancha con 490 establecimientos. La Comunidad Valenciana cuenta con 331 centros residencias.

Como podemos apreciar en la Ilustración 1, las Comunidades Autónomas en las que se observa un mayor número de establecimientos residenciales son las que cuentan con más población, a excepción de Castilla y León y Castilla-La Mancha. Estas Comunidades Autónomas no están entre las más densas en población. En este caso, se trata de Comunidades

Autónomas más envejecidas del país con proporciones de personas mayores que superan el 20%.

Las ciudades de Ceuta y Melilla son las que cuentan con un menor número de residencias, 4 y 2 respectivamente. Esto se debe a que son las ciudades que menos población tienen, además de su pésima situación económica. También puede deberse a las diferencias culturales.

Ilustración 1: Población española por CCAA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE 2013

Existen tres tipos de residencias para la tercera edad. La primera clase son las residencias de ancianos públicas. Este tipo de establecimientos dependen de un organismo público. Lo más habitual es que dependan de las Comunidades Autónomas, pero hay ocasiones en las que dependen de los Ayuntamientos.

Las segundas serían las residencias para la tercera edad privadas. Éstas están gestionadas por empresas, y deben tener las pertinentes autorizaciones de los Organismos Públicos.

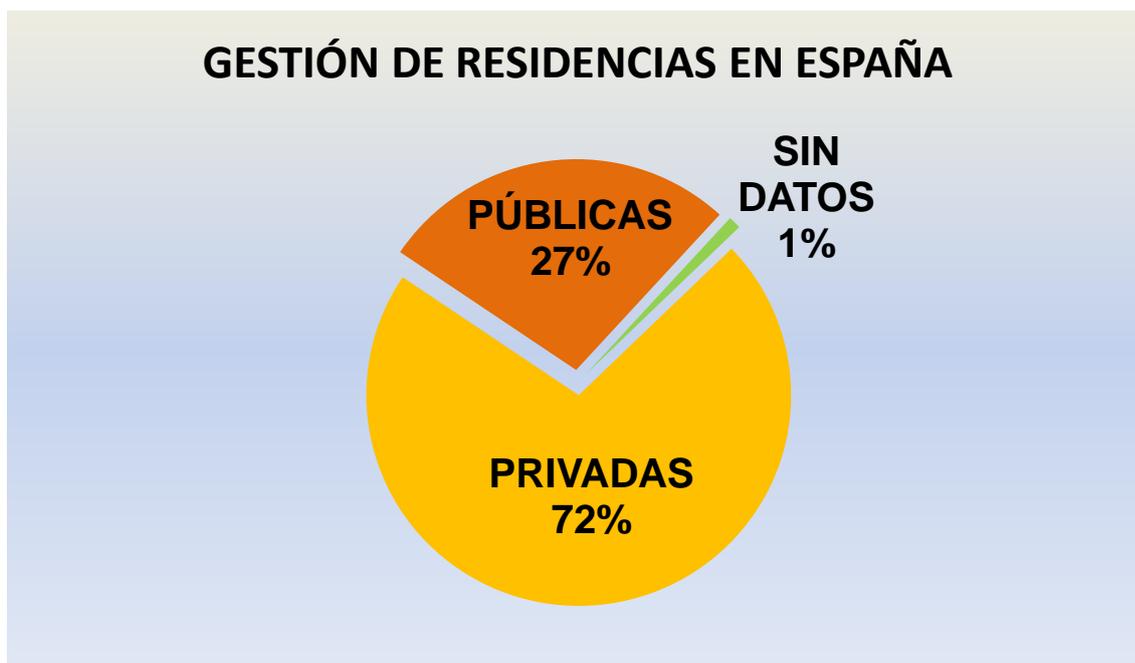
La tercera clase son las residencias concertadas. Son gestionadas por empresas privadas, en este caso la administración pública tiene reservadas todas o parte de las plazas. En estas

residencias de ancianos las condiciones de admisión y los precios son los mismos que en las residencias públicas.

De los 5390 establecimientos residenciales que hay registrados en España, la titularidad y gestión de los centros residenciales son mayoritariamente privadas. La mayor parte de los centros son de titularidad privada (prácticamente 3 de cada 4) y gestionan un total de 255.094 plazas, incluyendo tanto las plazas privadas como las concertadas, como se puede apreciar en la Gráfica 4.

Tan sólo el 27% de las residencias españolas son de titularidad pública. Cuentan con un total de 94.268 plazas.

Gráfica 4: Gestión de establecimientos residenciales en España



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos Envejecimiento en red, datos 2013

### 3.2.3 Social

La Comunidad Valenciana cuenta con un total de 5.104.365 habitantes, según los datos del año 2012.

**Tabla 4: Población de la Comunidad Valenciana**

2012	Habitantes	% Prov/C.V.	%/ España	Hab./Km <sup>2</sup>
Alicante	1.940.886	38,0	4,1	333,7
Castellón	600.592	11,8	1,3	90,6
Valencia	2.562.887	50,2	5,4	238,6
C. Valenciana	5.104.365	100,0	10,8	220,1
España	47.059.533		100,0	80,7

Fuente: INE, datos 2012

En la Tabla 4, se puede observar que la mayor parte de la población, 50,2%, se concentra en la provincia de Valencia. Le sigue Alicante con un 38% del total de la población de la Comunidad Valenciana. Por último, la provincia de Castellón representa un 11,8% del total.

**Tabla 5: Población de la Comunidad Valenciana por edades**

Años	C. Valenciana	% / Total	España	% / Total
0-14	764.114	14,9	7.050.276	14,9
15-24	501.424	9,8	4.641.308	9,8
25-34	715.960	14,0	6.687.421	14,2
35-44	869.927	17,0	8.009.419	17,0
45-54	752.799	14,7	7.002.046	14,8
55-64	585.750	11,4	5.335.780	11,3
65-74	472.145	9,2	4.018.934	8,5
75 y más	442.246	8,6	4.314.349	9,1
TOTAL	5.104.365	100,0	47.059.533	100,0

Fuente: INE, datos 2013

En lo que respecta a los posibles clientes del establecimiento residencial, la población mayor de 65 años representa un 17,8% de la población total de la Comunidad Valenciana, como se puede apreciar en la Tabla 5.

La Comunidad Valenciana ha sufrido, en las últimas décadas, un claro descenso de la población joven, debido a la importante disminución de la natalidad. También se hace ver un aumento de la población de la tercera edad, debido al aumento de la esperanza de vida.

A esta situación de envejecimiento de la población, se le suman también los cambios sociales como la incorporación de la mujer en el mundo laboral, movilidad geográfica, familias unipersonales, jornadas de trabajo más largas, etc., comentados en el apartado 2.3 Factores determinantes del presente trabajo

### 3.2.4 Tecnológico

El sector de las residencias para la tercera edad incluso en su versión más innovadora no requiere de una tecnología concreta. Por tanto, las tecnologías que se utilizan en una residencia no precisan de mucha inversión en innovación. Está claro que, al igual que en las demás industrias, una mejora tecnológica puede suponer ahorros para la empresa. Pero, en nuestro caso, una mejora tecnológica podría suponer una especialización en el sector frente a la competencia.

Tabla 6: Innovación tecnológica por Comunidades Autónomas

	Gasto en innovación tecnológica (**)		
	Total (miles de euros)	%	% variación
<b>TOTAL</b>	<b>13.410.348</b>	<b>100,0</b>	<b>-9,1</b>
Andalucía	867.280	6,5	-7,1
Aragón	369.205	2,8	-18,4
Asturias, Principado de	143.238	1,1	-12,7
Balears, Illes	35.222	0,3	-12,4
Canarias	72.665	0,5	-5,9
Cantabria	73.817	0,6	0,7
Castilla y León	564.357	4,2	11,0
Castilla-La Mancha	217.438	1,6	-12,4
Cataluña	3.311.976	24,7	-2,8
Comunitat Valenciana	623.797	4,7	-11,1
Extremadura	44.664	0,3	5,9
Galicia	606.887	4,5	9,9
Madrid, Comunidad de	4.470.315	33,3	-16,4
Murcia, Región de	151.603	1,1	-1,4
Navarra, Comunidad Foral de	289.454	2,2	-35,2
País Vasco	1.515.740	11,3	-1,7
Rioja, La	51.525	0,4	-21,7
Ceuta	339	0,0	-24,5
Melilla	826	0,0	82,0

Fuente: INE, datos 2013

En la Tabla 6, se observa el gasto en innovación tecnológica realizado en España por Comunidades Autónomas en el año 2012.

El gasto en innovación tecnológica alcanzó los 13.410 millones de euros en el año 2012, lo que supuso un descenso del 9,1% respecto al año anterior. Entre las actividades para la innovación destacaron las de I+D interna (que representaron el 50,2% del total del gasto en actividades para la innovación tecnológica), las de I+D externa (un 20,7% del total), y las de Adquisición de maquinaria, equipos, hardware o software avanzados (un 17,1% del total).

Siguiendo con la Tabla 6, las comunidades autónomas que tuvieron mayor gasto en innovación tecnológica en el año 2012 fueron Comunidad de Madrid (33.3% sobre el total nacional de gastos), Cataluña (24.7%) y País Vasco (11.3%).

El gasto en innovación tecnológica se redujo respecto al año anterior en todas las comunidades, excepto Castilla y León (que registró un aumento del 11%), Galicia (9,9%), Extremadura (5,9%) y Cantabria (0,7%).

En lo que respecta a la Comunidad Valenciana, el gasto total en innovación tecnológica fue de 623.797 millones de euros, suponiendo un decrecimiento de 11,1 %.

### 3.2.5 Ecológico

En el área medioambiental, nuestra residencia también tendrá que acogerse a varias normativas impuestas a distintas escalas.

- Legislación Estatal:
  - Decreto 833/1975 de 6 de febrero, por el que se desarrolla la Ley de 22 de diciembre, **de protección del ambiente atmosférico.**
  - Ley 10/1998, de 21 de abril, **de Residuos.**
  
- Legislación Autonómica:
  - Ley 7/2002, de 3 de diciembre, de la Generalitat Valenciana, de **Protección contra la Contaminación Acústica.**

- Ley 2/2006, de 5 de mayo, **de prevención de la contaminación y calidad ambiental de la Comunidad Valenciana.**

- Legislación municipal:

- Ordenanza municipal de NÁQUERA sobre la **prevención de la contaminación acústica y protección del medio ambiente.**

### 3.2.6 Legal

La atención a personas mayores ya sea en residencias geriátricas, centros de día, ayuda a domicilio, teleasistencia o cualquier otra variedad está muy intervenida por la normativa, principalmente autonómica. Se considera que la tercera edad debe ser protegida mediante Leyes, Decretos y otras Reglamentaciones, por lo que las personas mayores que viven en residencias o reciben servicios sociales disponen de unos derechos reconocidos.

Para los prestadores de servicios, la normativa de servicios sociales supone el cumplimiento de unos requisitos materiales y funcionales estrictos.

En la Comunidad Valenciana tenemos la siguiente normativa:

- Ley de 5/1997 de Servicios Sociales de la Comunidad Valenciana
- Ley 1/1998 de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de comunicación de la Comunidad Valenciana
- DECRETO 90/2002, de 30 de mayo, sobre control de la calidad de los centros y servicios de acción social y entidades evaluadoras de la misma, en la Comunidad Valenciana.
- DECRETO 91/2002, de 30 de mayo, del Gobierno Valenciano, sobre Registro de los Titulares de Actividades de Acción Social, y de Registro y Autorización de

Funcionamiento de los Servicios y Centros de Acción Social, en la Comunidad Valenciana.

- ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores.
- ORDEN de 5 de diciembre de 2007, de la Conselleria de Bienestar Social que regula el Procedimiento de Aprobación del Programa Individual de Atención.

### 3.3 Análisis del micro-entorno: FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue desarrollado originalmente como una forma de valorar el atractivo de diferentes sectores/industria. Puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico.

Comenzaremos el análisis comentando la **AMENAZA DE ENTRADA**. La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada. Éstas son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Las barreras que detectamos en nuestro sector son:

- **Alta inversión:** los proyectos de asistencia para personas mayores en establecimientos residenciales suponen un alto nivel de inversión, lo que supone una barrera de entrada ante nuestros competidores. Podemos combatir esta barrera alquilando un inmueble en vez de construirlo, al inicio de la actividad. De esta manera podremos invertir más en otros factores para diferenciarnos frente a la competencia.
- **Legislación vigente:** existen numerosas Leyes, Decretos y Órdenes que se han de cumplir para la construcción y apertura de nuevos centros residenciales. *El DECRETO 91/2002, de 30 de mayo, del Gobierno Valenciano, sobre Registro de los Titulares de*

*Actividades de Acción Social, y de Registro y Autorización de Funcionamiento de los Servicios y Centros de Acción Social, en la Comunidad Valenciana*, establece todo lo relativo a las normas de ordenación de las entidades, servicios y centros que intervienen en la prestación de servicios sociales en la Comunidad Valenciana.

- **Diferenciación:** La diferenciación significa proporcionar un servicio con un valor percibido mayor que la competencia. Hemos de intentar ofrecer unos servicios integrales de mayor calidad para poder diferenciarnos de las empresas ya existentes en el sector.

Continuamos con la **AMENAZA DE SUSTITUTIVOS:**

Existen numerosas actividades/servicios que ofrecen un beneficio similar a los servicios de VIDA DORADA, S.L. Es el caso de:

- **Teleasistencia:** La Teleasistencia Domiciliaria es un servicio de atención domiciliaria que funciona a través de la línea telefónica, con un equipo de comunicación e informático específico, ubicado en un Centro de Atención y en el domicilio de los usuarios, que les permite, con sólo apretar el botón de un pulsador portátil, entrar en contacto verbal “manos libres”, las 24 horas del día y los 365 días del año, con ese centro, atendido por personal especializado, para dar respuesta adecuada a la crisis presentada, bien por sí mismo o movilizando otros recursos humanos o materiales, propios del usuario o existentes en la comunidad.

Así las personas mayores que en su vida diaria no necesitan o no disponen de la atención permanente y presencial de otras personas, tienen la seguridad de que, ante crisis de angustia, soledad, caídas, emergencias sanitarias o accidentes domésticos, pueden contactar de forma inmediata con un Centro de Atención que atenderá de forma inmediata la situación de riesgo.

El Servicio de Teleasistencia Domiciliaria actúa, en este sentido, ante situaciones de emergencia sobrevenida. Para la resolución de tales situaciones, la empresa prestataria del servicio articulará la intervención de recursos propios del usuario y de la comunidad (modalidad sin unidad móvil) y, en su caso, intervendrá directamente mediante la atención presencial por parte del personal de las unidades móviles (modalidad con unidad móvil).

- **Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD):** Los servicios que se ofrecen a través del SAD son muy diversificados. Van desde todo el conjunto que tiene que ver con la realización de tareas domésticas a la atención personal y ayuda en las actividades de la vida diaria, pasando por el cuidado y apoyo a las personas con graves dependencias y actividades que facilitan la integración social. Algunos de los servicios que ofrece este tipo de ayuda son: limpieza de la casa, lavado y planchado de ropa, movilizaciones, peluquería, cuidados sanitarios elementales, etc.

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

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

- **Hogares y clubs:** se trata de un servicio de atención diurna. Son centros destinados a la organización de actividades para la ocupación del tiempo libre, fomento de la convivencia y del apoyo comunitario. Los servicios que suelen ofrecer dichos centros son numerosos: actividades sociales y formativas, podología, peluquería, etc.

Además, en algunos hogares o clubs, sobre todo los dependientes de alguna de las Administraciones Públicas, también suministran otros servicios asistenciales de índole sanitaria y/o atención para personas con problemas de dependencia: prevención sanitaria, revisiones de salud, rehabilitación menor, centro de día...

La mayoría de estos centros dependen de una institución pública (Ayuntamiento, CC.AA), otros son de entidades sociales (Parroquias) y muchos dependen directamente de una asociación de mayores.

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

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

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

Este tipo de establecimientos pueden o no hacernos competencia. Nuestra residencia, además de ofrecer los servicios propios de una residencia, también ofrecen el servicio de centro de día.

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

Se trata de personas necesitadas de protección, que no precisan de asistencia institucional y pueden vivir en régimen parcialmente autogestionado.

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

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

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

- **Proveedores concentrados.** En el caso de VIDA DORADA, S.L. los proveedores son numerosos. Se trata de proveedores de suministro de alimentos, productos de limpieza, productos farmacéuticos, peluquería. Existe un gran número de este tipo de proveedores los cuales también están sometidos a grandes presiones competitivas por lo que hay una puerta abierta a la negociación con ellos.
- **Altos costes de cambio.** En nuestro caso, se considera que no existen costes de cambio de proveedor. Los productos que se consumen no son especializados, por lo cual no nos supone ningún coste el hecho de conseguir otro proveedor.

- **Amenaza competitiva del proveedor.** Se trata de los proveedores que son capaces de eliminar a los compradores que actúan como intermediarios. Este factor no se considera preocupante ya que el servicio que ofrece VIDA DORADA, S.L. es muy diferente a la actividad de tipo de proveedor al que se recurre.

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

Los factores que afectan directamente a la rivalidad:

- **Equilibrio entre competidores.** En el siguiente punto se analizará la competencia directa de VIDA DORADA, S.L. Hay mucha rivalidad en el sector. Algunos de los competidores tienen un tamaño similar pero no se puede hablar de que los competidores consigan el dominio sobre los demás porque tienen las plazas limitadas.
- **Tasa de crecimiento de la industria.** Se trata de un sector reciente, aunque con crecimiento. Al tratarse de fuerte crecimiento, nuestro establecimiento residencial puede crecer con el mercado. Crecer en nuestro caso, significa llegar a plena ocupación e incluso abrir otros establecimientos.
- **Altos costes fijos.** Se requieren elevadas inversiones en equipamientos y personal, por tanto los competidores más asentados partirán con ventaja. En nuestro caso, no hablamos de costes de construcción ya que recurriremos a un alquiler para abaratar los costes de inversión inicial.
- **Elevadas barreras de salida.** La existencia de éstas tiende a incrementar la rivalidad. En nuestro caso sí las hay, puesto que hay una inversión inicial muy elevada sobre todo en equipamiento y mobiliario.

- **Baja diferenciación.** La rivalidad es elevada debido a que hay poco que impida que los clientes cambien entre competidores. La única forma de competir consiste en ofrecer más servicios a precios más bajos.

### 3.4 Análisis de la competencia directa

La palabra “competencia”, según la RAE, se define como “situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Es decir, todas las empresas que operan en un mismo mercado y mismo sector, ofreciendo un mismo producto o servicio y que rivalizan entre ellos para ser la opción preferente de compra del consumidor final a través de estrategias empresariales diferenciadas.

El presente análisis consiste en analizar la competencia directa o de primera grado. Es decir aquellas empresas que operan en nuestro mismo mercado, con idénticos canales de distribución, con iguales servicios y que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes.

Para hacer el análisis de la competencia directa realizamos el mapa de posicionamiento con las residencias ubicadas en el municipio de Náquera y cercanías, Bétera y Moncada.

En Náquera, encontramos:



Residencia Masies Náquera: centro socio sanitario relativamente nuevo, concertado, con unas instalaciones modernas. Es un centro pequeño que cuenta con trabajadores de gran profesionalidad.

En Bétera tenemos:



La Saleta es un grupo de 18 centros residenciales y de centro de día para personas dependientes. Cuenta con una experiencia de más de 22 años de funcionamiento.



SELEGNA es un establecimiento residencial para la tercera edad donde se combina la asistencia médica y personal. Cuenta con jardines y vistas al campo de golf.



La residencia para mayores Sanitas se encuentra en una de las zonas más prestigiadas de Valencia. Ofrece servicios de estancias permanentes, centro de día. Se trata de un grupo de residencias.



Residencia Cuidalia, ubicada en Mas Camarena, se considera un nuevo concepto de atención residencial de alto standing.



La residencia Vista Calderona, de reciente creación, es una residencia de trato familiar, cuenta con 53 plazas.

En Moncada:

- Residencia San Luis, cuenta con 70 plazas. Se trata de una residencia semi-concertada que atiende a mujeres mayores de 65 años.
- RESIDENCIA 3ª EDAD DE MONCADA, cuenta con numerosos servicios. Aceptan a personas mayores de 60 años y que residan como mínimo 1 año en la Comunidad Valenciana.

Con los datos que hemos recaudado procederemos a realizar un mapa de posicionamiento. Es una herramienta de análisis de marketing que sirve para representar de forma gráfica la situación de nuestra empresa respecto a la competencia en función de varios criterios. Nos ayuda a saber cuál es nuestra posición actual para adoptar las estrategias de marketing que sean necesarias con el fin de lograr los objetivos propuestos.

El mapa de posicionamiento quedaría de esta forma:

Gráfica 5: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia 2014

El mapa de posicionamiento elaborado, posiciona a las empresas competidoras en cuatro bloques diferenciados. Tenemos:

- **Precio Bajo-Calidad Alta:** este es el segmento del sector que queremos ocupar, por tanto nos posicionamos en este cuadrante junto con la Residencia Masies-Náquera y Vista Calderona.
- **Precio Bajo-Calidad Baja:** en este cuadrante situamos las residencias La Salera, San Luis y Residencia 3ª edad de Moncada. Se trata de establecimientos residenciales con precios muy económicos pero con menos oferta de servicios.
- **Precio Alto-Calidad Alta:** situamos aquí las residencias Selegna, Cuidalia y Sanitas. Este tipo de establecimientos residenciales ofrecen una calidad muy superior a la media ya que cuentan con jardines, piscinas y demás servicios que las demás residencias no ofrecen.
- **Precio Alto-Calidad Baja:** en este cuadrante no se posiciona ninguna de las empresas encontradas.

### 3.5 Análisis DAFO del sector

Después de analizar el entorno que rodea nuestro sector, pasamos a elaborar el análisis DAFO para reflejar los puntos fuertes y débiles que tiene nuestro centro y las oportunidades y amenazas que le son repercutidas por el exterior.

DEBILIDADES:

- **Necesidades de financiación.** Es necesario recurrir a la financiación ajena ya que la inversión inicial es elevada. A pesar de que el local se va a alquilar, necesitamos

adquirir todo el mobiliario y material necesario para poder poner el negocio en marcha.

- **Inversión en personal.** Como cualquier negocio al comienzo de su actividad, no sabemos la ocupación que va a tener nuestra residencia. Esto nos puede llevar a la infrautilización del personal contratado, al inicio de la actividad. A pesar de que el coste del personal se considera un coste variable, varía en función del número de residentes, la Ley nos exige un personal mínimo\* que se puede llegar a infrautilizar y, de esta manera, incurrir en unos costes más elevados de los debidos.

\* Esto se explica más adelante, en el Capítulo 5 de Organización y Recursos Humanos.

#### AMENAZAS:

- **Existencia de competencia en zonas de alrededor.** Es elevado el número de residencias que hay en la provincia de Valencia. Esto nos lleva a tomar unas estrategias diferenciadoras frente a los demás.
- **Gran variedad de servicios sustitutivos.** Existen numerosas actividades que suponen una competencia indirecta para nosotros como es la teleasistencia, Servicio de Ayuda a Domicilio, centros de día, etc. Son centros/actividades que ofrecen servicios similares a los nuestros, aunque no en su totalidad.
- **Recortes políticos.** La pésima situación económica en la que nos encontramos hoy en día en España, ha llevado a los políticos a realizar fuertes recortes en sus presupuestos. Desgraciadamente, uno de los sectores que más se ha visto afectado es el de la tercera edad. En este caso, se ha retirado varias ayudas que se les ofrecía (Ley de Dependencia).
- **Presencia de servicios públicos similares a los ofertados.** Como ya se ha explicado, existen residencias de gestión pública, residencias concertadas y residencias sin ánimo de lucro que ofrecen servicios similares a los de VIDA DORADA, S.L.

- **Exigencias legales.** Construir y poner en funcionamiento una residencia requiere de muchas normativas legales para casi todos los servicios que presta que se deben de cumplir rigurosamente.

#### FORTALEZAS:

- **Conocimiento del funcionamiento.** Las dos socias promotoras del proyecto, debido a su experiencia en el pasado, conocen perfectamente el funcionamiento de una residencia de ancianos.
- **Ubicación en una zona adecuada.** Se ha decidido ubicar la residencia en Náquera, una zona muy tranquila y dotada de numerosas zonas verdes donde poder realizar numerosas actividades al aire libre.
- **Profesionalidad.** Debido a la creación de una normativa más exigente en lo que respecta a la formación del personal de un establecimiento residencial, los centros se vuelven más profesionales.
- **Ambiente familiar.** Se trata de una residencia de tan sólo 45 plazas. Esto hace que haya más confianza entre el cliente y el personal, y ayuda a que el residente se sienta como en casa.
- **Accesibilidad.** El municipio de Náquera está perfectamente comunicado para poder acceder tanto en transporte privado como en público. Cuenta con una línea de autobús que deja al familiar prácticamente en las puertas del centro. Al ser un municipio tranquilo y relativamente poco poblado no habrá problemas de aparcamiento

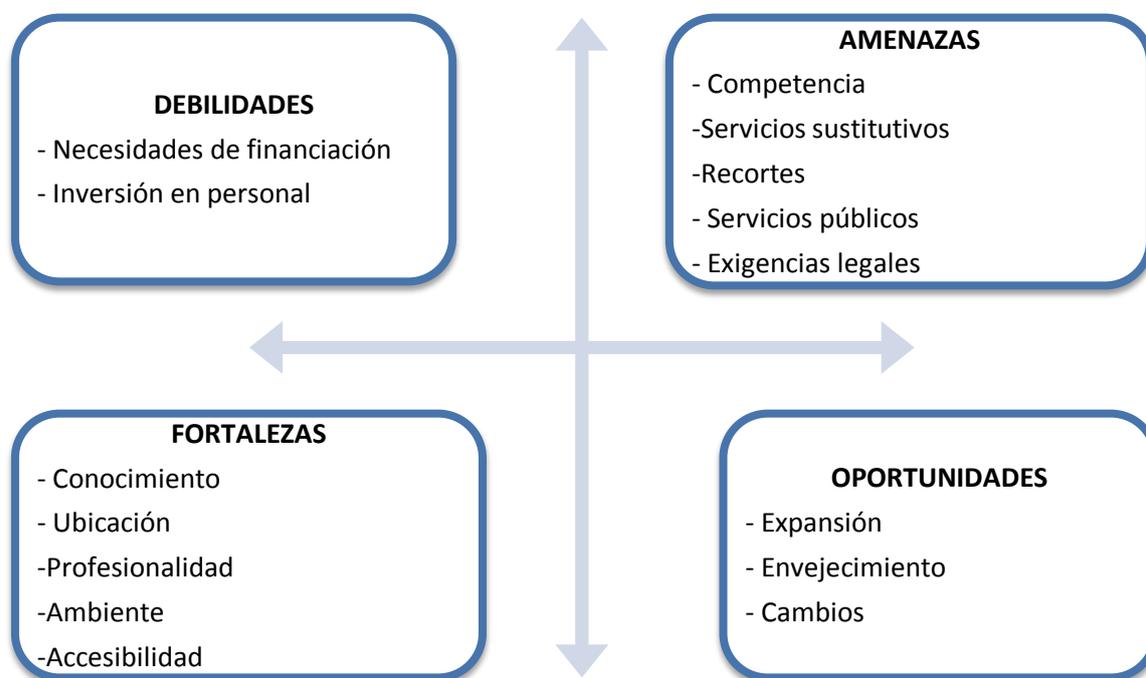
#### OPORTUNIDADES:

- **Sector en fase de expansión.** Como ya se ha comentado, se trata de uno de los nichos de mercado que mayor crecimiento va a presentar en los próximos años, debido al envejecimiento de la población que presentan gran parte de los países.

- **Envejecimiento de la población.** El factor más determinante para la apertura de este tipo de negocio. Al incrementarse la esperanza de vida y la calidad de ésta, la edad de mortalidad es mucho mayor que hace unos años y, por lo tanto, el porcentaje de personas que precisarán de nuestros servicios es mayor. Aumenta nuestro mercado potencial.
- **Cambios sociales.** Los cambios sociales como la movilidad geográfica, divorcios, incorporación de la mujer al mundo laboral, etc. también hacen incrementar nuestro mercado potencial.

A modo resumen, el análisis DAFO de VIDA DORADA, S.L. quedaría de la siguiente manera:

Gráfica 5: Cuadro resumen DAFO



Fuente: Elaboración propia 2014

# **4. PLAN DE OPERACIONES**

## **4. PLAN DE OPERACIONES**

### **4.1 Introducción**

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos de la prestación de servicios de VIDA DORADA, S.L.

Comenzaremos la explicación haciendo una breve descripción de la localización de nuestro establecimiento residencial, haciendo énfasis en el porqué de la zona elegida y sus características más destacadas.

La distribución en planta es un aspecto muy importante para hacer una idea de cómo se van a organizar los distintos servicios del negocio. Hemos de aprovechar al máximo todo el espacio del local. La misión será encontrar la mejor ordenación de las áreas de trabajo y del equipo para conseguir la máxima economía en el trabajo al mismo tiempo que la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores y clientes.

Terminaremos el Capítulo haciendo un Análisis de Operaciones y Procesos. En Este apartado se identifican y gestionan los procesos y operaciones que se deben desarrollar en nuestro establecimiento residencial para cumplir la misión establecida de una manera eficaz.

Hay que tener en cuenta que, hoy en día, la gestión de los procesos y operaciones de una organización va intrínsecamente unida a la gestión de la calidad. La mayoría de las organizaciones, sean públicas o privadas, han tomado conciencia de la necesidad de operar guiadas por los principios de la calidad, que se pueden resumir en:

- Orientación al cliente.
- Compromiso y participación de todos los implicados en las actividades de la empresa.
- Evaluación, aprendizaje y mejora.

### **4.2 Localización del local**

Se decide que la localización de la Residencia sea en Náquera, en la comarca Camp de Túria, provincia de Valencia con una capacidad total de 45 plazas, estructuradas en un único edificio de 5 plantas.



### 4.3 Distribución en planta

La Residencia “Vida Dorada, S.L.” cuenta con un edificio de cinco plantas con una capacidad total de 45 residentes. Son un total de 28 habitaciones de las cuales 11 serán individuales y 17 dobles.

- PLANTA 0 o BAJA:
  - Entrada principal
  - Despacho de Dirección
  - Terapia ocupacional
  - Gimnasio
  - Sala de juntas
  - Aseo
  - Lavandería
  
- PLANTA 1:
  - Salón de estar
  - Comedor
  - 3 Aseos
  - Cocina
  - Despacho asistente social
  - Terraza
  
- PLANTA 2:
  - 7 habitaciones individuales
  - 6 habitaciones dobles
  - Puerta de atrás \*
  - Sala de personal
  - Aseo para el personal
  
- PLANTA 3:
  - 6 habitaciones dobles

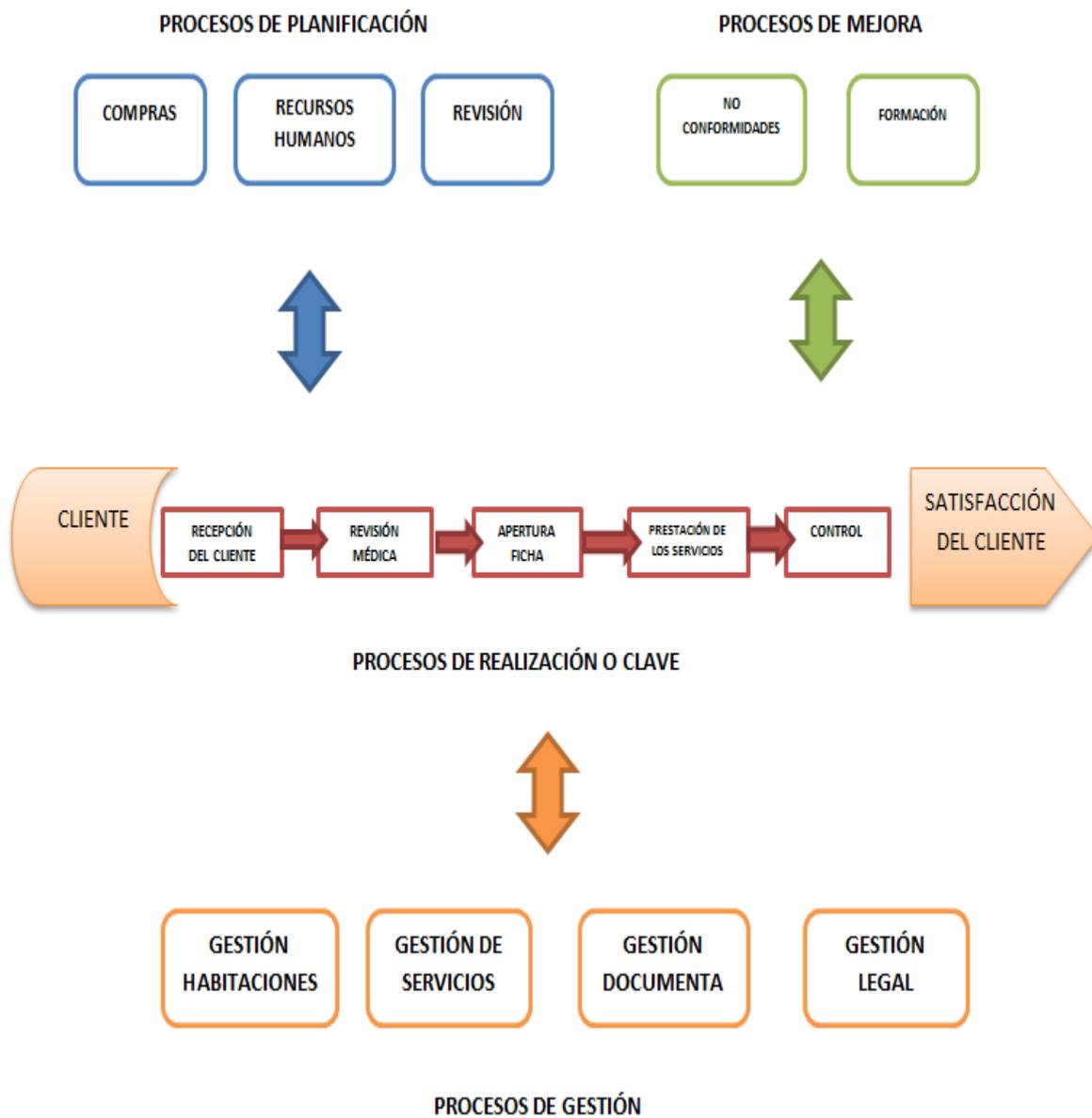
- 4 habitaciones individuales
  - Almacén
  - Sala de peluquería
- 
- PLANTA 4:
    - 5 habitaciones dobles
    - Sala de enfermería
    - Aseo para el personal
    - Almacén

\* La PLANTA 2 dispone de una puerta de atrás que da a la calle. Esto se debe a que Náquera es un municipio montañoso. La Residencia se ubica en pequeña montaña que hace que haya desnivel. Es por eso que la entrada principal está en la PLANTA BAJA, sin embargo la puerta de atrás está en la PLANTA 2.

#### **4.4 Análisis de Operaciones y Procesos**

En este apartado se va realizar una descripción detallada de los diferentes procesos que se van a llevar a cabo en el establecimiento residencial VIDA DORADA, S.L. Los procesos se agrupan en Procesos de Planificación, Procesos de Mejora, Procesos de Realización o Clave y Procesos de Gestión. Se relacionan entre sí según el siguiente esquema:

Ilustración 3: Procesos de VIDA DORADA, S.L.



Fuente: Elaboración propia 2014

### PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

Los procesos de planificación son aquellos que elaboran todos los detalles de una organización como quién, dónde, cuándo y cómo. Son procesos que abarcan todas las acciones en todos los

aspectos de una empresa, adaptándose a las necesidades que en éstas puedan presentarse con el fin de cumplir con su razón de ser. La planificación ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros de la empresa, permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial y ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

El proceso de planificación consta de una serie de **etapas** que se han de ir cubriendo durante la elaboración de los planes. Estas etapas son las siguientes:

1. **Análisis de la situación de partida.** Se analiza la situación actual de la empresa y de su entorno, y se toma conciencia de las oportunidades existentes para poder aprovecharlas. Por ejemplo, las necesidades del mercado donde se actúa o la situación de los recursos que se necesitarán.
2. **Fijación de los recursos.** Se marcan los objetivos, tanto los generales como los subobjetivos, es decir, se concretan las metas a las que se quiere llegar.
3. **Creación de alternativas o determinación de las líneas de actuación.** Se marcan los diferentes caminos que lleven a la empresa hacia los objetivos propuestos.
4. **Evaluación de las alternativas.** Consiste en evaluar y analizar cada una de las líneas de acción, es decir, estudiar los puntos fuertes y débiles, y evaluar los costes, los riesgos, las dificultades que hay que superar, etc.
5. **Elección de una de las alternativas.** En esta etapa se decide qué plan se ejecutará.
6. **Control y determinación de desviaciones.** Aunque se haya escogido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba; entonces, se debe volver a las alternativas anteriores y realizar las modificaciones pertinentes. Por tanto, hay que hacer un seguimiento periódico de los planes y corregirlos cuando sea necesario.

Seguindo la Ilustración 3, los Procesos de Planificación de VIDA DORADA, S.L. se desglosan en COMPRAS, RECURSOS HUMANOS y CONTROL.

**COMPRAS:** Se trata, pues, de planificar todas las compras necesarias para el buen funcionamiento de la residencia. Son compras de alimentación, material sanitario, material de

limpieza, vajilla, etc. La Directora del Centro, Natalia Crespo, será la encargada de realizar una adecuada planificación de las compras.

**RECURSOS HUMANOS.** Al igual que las compras, es necesario planificar los recursos humanos para el correcto funcionamiento de la residencia. Aunque la Ley establezca unos mínimos exigidos, la Directora del Centro se propondrá a planificar el personal necesario para cada puesto de trabajo y en cada momento.

**CONTROL.** El control consiste en la verificación a posteriori de los resultados de la planificación realizada. El control no se realizará sólo a nivel directivo, sino a todos los niveles y miembros de la residencia.

### **PROCESOS DE MEJORA**

Los procesos de mejora van enfocados a mejorar la calidad de los servicios. La mejora de la calidad es necesaria, por tanto, para aumentar la calidad y reducir los costes.

Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Los enfoques actualmente seguidos por las empresas para mejorar la calidad son dos:

1. **La mejora continua:** es un proceso estructurado para la resolución de problemas que parte del análisis de la situación actual para identificar y eliminar las causas de dichos problemas.

2. **La reingeniería de procesos:** es el rediseño radical de proceso para alcanzar las mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento.

Siguiendo la Ilustración 3, los Procesos de Mejora de VIDA DORADA, S.L. se desglosan en NO CONFORMIDADES Y FORMACIÓN.

**NO CONFORMIDADES.** Se trata de un documento que representa un control interno y externo sobre la calidad del centro y del trabajo realizado. Es una especie de hojas de reclamaciones, que pueden rellenarse tanto por usuarios del centro (residentes y sus familiares) como por sus trabajadores. Se trata de detectar fallos en el centro o en la prestación del servicio, realizar una queja. Es un buen método para recaudar información sobre los fallos en la calidad del establecimiento residencial.

**FORMACIÓN.** La formación dirigida a los empleados se realiza con la finalidad de mejorar su capacidad profesional, bien en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, o bien con la finalidad de promoción. En VIDA DORADA, S.L. se considera un proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño. En VIDA DORADA, S.L. se apuesta por la formación como una herramienta para aumentar la calidad de los servicios prestados.

#### **PROCESOS DE REALIZACIÓN O CLAVE**

Los procesos clave gestionan las actividades conducentes a la entrega del servicio al cliente. De ellos depende la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con sus requerimientos y expectativas.

Son procesos que justifican la existencia del servicio. Están directamente ligados a los servicios que se prestan y orientados a los clientes y a los requisitos.

Un **Procesos Clave** es todo aquel que contribuye en gran medida en los siguientes aspectos:

- Elaboración e implementación de la estrategia

- Desarrollo de nuevos productos o servicios
- Entrega de productos o servicio a los clientes
- Gestión de las relaciones con los clientes

Por último, todo proceso identificado como proceso clave o estratégico, debería contribuir al logro de ventajas competitivas, las cuales podría estar enfocadas en una de las siguientes direcciones:

- Liderazgo en coste
- Diferenciación
- Especialización, con elementos de las dos anteriores

Siguiendo con la Ilustración 3, los Procesos Clave que se identifican en VIDA DORADA, S.L. son RECEPCIÓN DEL CLIENTE, REVISIÓN MÉDICA, APERTURA FICHA, PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS y CONTROL.

**RECEPCIÓN DEL CLIENTE.** Tras realizar una labor comercial, se propone la recepción del cliente. Es la etapa inicial y, probablemente, la más importante. Se trata de explicar al usuario y a sus familiares el funcionamiento del Centro, especificando los servicios incluidos en el precio y los opcionales.

**REVISIÓN MÉDICA.** Tras la recepción del cliente y su acomodación en el establecimiento residencial, se realiza la revisión médica del paciente. Todos los profesionales del Centro elaborarán un informe detallado sobre el nuevo paciente.

**APERTURA FICHA.** Cada residente alojada en la residencia VIDA DORADA, S.L. cuenta con una ficha que consiste en describir detalladamente las enfermedades, gustos, preferencias y servicios contratados del cliente. Sirve para que todo el personal del Centro conozca en profundidad al nuevo cliente para hacerle sentir lo más a gusto posible.

**PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.** Una vez ingresado el paciente y elaborada su ficha, todo el personal del Centro se propone a la prestación de los servicios.

**CONTROL.** Consiste en observar y/o examinar para hacer una comprobación de la satisfacción del cliente.

### **PROCESOS DE GESTIÓN**

Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Siguiendo la Ilustración 3, los Procesos de Gestión de VIDA DORADA, S.L. se desglosan en GESTIÓN DE HABITACIONES, GESTIÓN DE SERVICIOS, GESTIÓN DOCUMENTAL Y GESTIÓN Y GESTIÓN LEGAL.

**GESTIÓN DE HABITACIONES.** La gestión de habitaciones se refiere a tener actualizado en el sistema de información las habitaciones existentes, su ocupación por los clientes y el plazo que van a estar ocupadas. El Sistema de Información que utilizará VIDA DORADA, S.L. será un programa informático sencillo elaborado a medida al que tendrán acceso la Directora y el personal médico.

**GESTIÓN DE SERVICIOS.** La gestión de servicios se refiere a la planificación de las tareas a realizar. Se trata de una planificación en la que aparecen los servicios generales y asistenciales como lavandería, cocina, peluquería, prensa, servicios médicos, etc. La planificación consiste en adjudicarle a cada tarea un horario y un personal determinado para saber, en todo momento, quién tiene qué responsabilidades y cuándo las ha de realizar.

**GESTIÓN DOCUMENTAL.** La documentación utilizada en el centro es muy numerosa. Hay que tener en cuenta que, puesto a la complejidad del sector, hay documentación que es exigida por las inspecciones corrientes. Por ello, podemos separar la documentación en dos diferentes grupos: documentos para el control interno, que será utilizado por el personal interno del centro y es necesario para llevar un control interno de las labores realizadas de las que tienen que dejar constancia los empleados, y los documentos para el control externo, que son los comentados anteriormente por el motivo de las inspecciones.

Comentaremos algunos ejemplos de los dos grupos de documentación para tener una idea de qué pueden tratar estos papeles.

#### **DOCUMENTACIÓN INTERNA:**

**Hoja de enseres personales (Anexo 1).** Uno de los problemas más graves de las residencias es el control de los enseres personales. Hay que ver que los enseres van marcados con un rotulador o llevan cosida una etiqueta con el nombre del residente. Después de muchos lavados tanto el marcador como la etiqueta se pueden borrar. Al haber muchas personas con muchas prendas cada uno, es muy difícil saber de quién es cada prenda si no va marcada con el nombre. Para ello se hace esta hoja, para poder ver a qué paciente le falta qué prenda y poder marcarlo nuevamente. Por tanto, esta hoja consiste en llevar un control de los enseres personales de cada uno de los residentes que conviven en el centro. Es un aspecto muy importante cara a satisfacer tanto a nuestros clientes como a sus familiares.

**Hoja de actividades de la vida diaria (Anexo 2).** Esta hoja, como se puede observar, consiste en ir marcando con cruces, las actividades que se les van realizando a los pacientes para poder

llevar un control sobre su higiene y controles vitales. Facilita información acerca de cuándo se ha duchado el paciente por última vez, o qué valores de tensión suele tener normalmente, para en el caso de enfermarse, poder saber sus constantes habituales.

**Control de no conformidad (Anexo 3).** Una hoja que representa un control interno sobre la calidad del centro y del trabajo realizado. Es una especie de hojas de reclamaciones, que pueden rellenarse tanto por usuarios del centro (residentes y sus familiares) como por sus trabajadores. Se trata de, a la hora de detectar un fallo en el centro o en la prestación del servicio, realizar una queja para que la responsable de calidad o el mismo Director tengan constancia del problema y puedan solventarlo.

## **DOCUMENTACIÓN EXTERNA**

**Ficha personal (Anexo 4).** Esta hoja se puede considerar tanto externa como interna. Consiste en rellenar una serie de datos sobre un paciente nuevo recién llegado al centro. Son datos necesarios para poder tratarle y tener información sobre él: antecedentes, enfermedades, edad, número del SIP... Ésta es la hoja más importante de todas, puesto que es la que da información más importante de todo el centro, da información sobre nuestro cliente.

**Preparación y administración de fármacos (Anexo 5).** Estas hojas se rellenan a la hora de administrar medicinas a cada uno de los pacientes del centro. La enfermera o auxiliar de turno, tendrán que firmar la hoja con su nombre y apellido para que quede constancia del responsable de la administración de fármaco. Cada residente tiene una de éstas, dividida en desayuno, comida, merienda y cena, que son los posibles horarios de la ingesta de medicación.

**Registro úlceras y otras lesiones que requieren curaciones (Anexo 6).** Esta hoja es de relleno mensual. Consiste en, como su propio nombre indica, las úlceras y las demás lesiones que precisen ser curadas. La hoja se rellena de la siguiente manera: se pone el nombre del paciente, la parte del cuerpo que requiera ser curada y el método de curación, al igual que el horario establecido para esas curaciones.

# **5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Introducción

En el Plan de Recursos Humanos trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación necesaria del personal.

Antes que nada, estableceremos la Misión, Visión, Valores y los Objetivos de la empresa VIDA DORADA, S.L. Este punto es muy importante en el desarrollo de un plan de empresa ya que tenemos que saber qué pretendemos con el dicho plan y qué queremos conseguir.

Pasaremos a tratar la estructura legal de la empresa. La elección de uno u otro tipo de sociedad es de gran importancia dadas las consecuencias jurídicas que de ello se derivan, es decir, que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende materializar.

Hablaremos de la organización funcional de la empresa con el fin de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrarlos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles para conseguir los objetivos propuestos.

Otros de los objetivos de este apartado es establecer los salarios para cada categoría de trabajadores y el definir el plan de contratación para definir el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa.

### 5.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa

La **MISIÓN** de VIDA DORADA, S.L. es dar a nuestros clientes una atención integral de servicios y cuidados, contando con las mejores instalaciones y equipo humano, dentro de un ambiente agradable y familiar.

La **VISIÓN** es ser un referente en la Comunidad Valenciana, la mejor opción en los servicios de atención a mayores y/o discapacitados en cuanto a calidad y confianza se refiere, dentro de un ambiente alegre y de respeto.

Los **VALORES** de nuestra residencia se basan en los pilares:

- Igualdad de trato y Atención individualizada tanto a residentes como a familiares. Nuestros clientes son los más importantes así como sus familiares, por ello nos esforzaremos en todos los entornos para poder ofrecer unos servicios de calidad.
- Consideración de la vejez como una etapa de plenitud de vida y experiencia en todas sus dimensiones. Se trata de que nuestros clientes se sientan plenos y felices.
- Valoración del desempeño e implicación activa con nuestros mayores, contando con equipo profesional altamente cualificado y las mejores instalaciones.
- Desarrollo profesional y trabajo en equipo. Resulta imprescindible desarrollar este punto para mantenerse y mejorar día tras día la calidad de recursos humanos.
- Participación activa de nuestro entorno y sociedad en actividades que potencien la solidaridad y el factor humano.

Los **OBJETIVOS** de VIDA DORADA, S.L. son proporcionar soluciones dignas de vida a los mayores que correspondan:

- A un estilo de vida de convivencia familiar
- A un ambiente positivo que mantenga el crecimiento, el desarrollo, así como la paz interna y la armonía de nuestros mayores.
- Mantener y mejorar el bienestar físico, mental, espiritual, cultural y social.
- Incentivar la convivencia de personas similares en edad e intereses.
- Mantener y elevar su autoestima valorando sus conocimientos y experiencias.

### 5.3 Forma jurídica de la empresa

Las promotoras de este proyecto, y socias de la sociedad que se ha creado para llevarlo a cabo, somos dos amigas con amplia experiencia en el sector. Evelyn López Becerra, de 25 años de edad, diplomada en Enfermería y actual estudiante de Medicina, y Natalia Crespo Budanska, de 24 años, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Se trata de jóvenes

emprendedoras que ven en este proyecto una posibilidad de obtener elevados beneficios, además de realizarse personal y profesionalmente.

Para la creación de la Residencia se decide que la empresa va a estar creada bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada.

Algunas de las razones que ayudan a tomar esta decisión son:

- El capital social está dividido en 160 participaciones iguales, acumulables e indivisibles. Cada una de nosotras tendrá un 50% de capital social. La responsabilidad de las socias se limita al capital aportado, por lo que no ponemos en riesgo nuestro capital personal.
- El capital social mínimo exigido es de 3.005,06 €. Las socias son conscientes que con este capital no se puede poner en funcionamiento la empresa sin necesidad de recurrir a la financiación ajena. Es por ello que se decide fijar el capital social en 16.000€, desembolsando cada una de las socias 8.000€. Por tanto, cada participaciones tendrá un valor nominal de 100 €.
- Para administrar la empresa, se crea un Consejo de Administración, formado por las dos socias fundadoras. Natalia Crespo Budanska es nombrada presidenta.
- El reparto de beneficios se llevará cabo cuando se haya destinado un 10% de estos beneficios a Reserva Legal, hasta que se haya alcanzado el 20% de capital social, de esta forma, al tener un capital social no muy elevado, nos obligamos a conseguir clientes para poder obtener beneficios.
- Crear una Sociedad Limitada es una buena alternativa para las pequeñas empresas, como es nuestro caso.

En lo que respecta a la elección del nombre de la sociedad, los pasos a seguir son los siguientes:

- Se accede a la página web oficial del Registro Mercantil.
- Se “pincha” en el apartado de DENOMINACIONES SOCIALES, Consultas.
- Una vez dentro, se rellena el formulario. Ponemos los datos personales, ya que la Sociedad todavía no está creada.

#### Ilustración 4: Procedimiento a seguir para la comprobar las denominaciones sociales

### PAGO POR TARJETA - FORMULARIO

**RECUPERAR DATOS: (OPCIONAL)**  
Si ya ha solicitado alguna vez información, puede introducir su DNI y CLAVE para autorellenar los campos del formulario.

\* Documento:  N.I.F./C.I.F.  \* Clave:

\* Nombre:

\* Documento:  N.I.F./C.I.F.

\* Dirección:

\* Población:  \* Código Postal:

Pais:

Teléfono:   Email:

Empresario / Profesional  Consumidor Final

¿Practicar retención IRPF?

\*Se refiere a campos obligatorios  
Los datos del presente formulario serán usados exclusivamente para emitir la factura y, en caso necesario, para contactar con el interesado

Fuente: Registro Mercantil Central

- Una vez rellenados los datos personales nos proponemos a hacer la consulta de 3 denominaciones. Las denominaciones elegidas son:

#### Ilustración 5: Consulta de denominaciones sociales

### DENOMINACIONES SOCIALES CONSULTAS - PAGO CON TARJETA

#### [CONSULTAS EFECTUADAS](#)

Con este formulario puede introducir hasta tres denominaciones de las que desee saber si figura en nuestra base de datos o no.

Instrucciones:

- > Debe introducir **al menos una denominación en la primera casilla** destinada a ello (*Denominación 1*). Se recomienda que aproveche los tres campos para realizar una consulta múltiple de tres denominaciones.
- > Cada denominación **no puede exceder de 200 caracteres**, estando permitidos solo los siguientes caracteres especiales: punto (.), coma (,), guion (-), comilla simple (') y ampersand (&).
- > Consulte la información sobre los [criterios a tener en cuenta al solicitar una denominación social](#) y el [listado de los términos genéricos](#).
- > **IMPORTANTE: NO INCLUIR la forma social en la CONSULTA DE DENOMINACIONES**
- > Teclee la(s) denominación(es) y pulse "CONSULTAR"

DENOMINACION 1:

DENOMINACION 2:

DENOMINACION 3:

Fuente: Registro Mercantil Central

- Al realizar la consulta, pagaríamos un importe de 1,803036 € + IVA para, de este modo, saber si las denominaciones solicitadas están registradas o no, y así poder elegir un nombre para nuestra Sociedad.
- El siguiente paso es registrar la denominación elegida.

\* La consulta no se lleva a cabo para evitar el pago, ya que este proyecto es ficticio. Supongamos que ninguna de las tres denominaciones ha sido registrada. Elegimos el nombre de VIDA DORADA.

El objeto social de nuestra empresa es la prestación de una atención integral y personalizada a las personas mayores y/o discapacitadas.

El domicilio social de VIDA DORADA, S.L. será el de la residencia, Calle Mosén Vicente Cabo nº 37, 46119 Náquera.

Los pasos que hemos de seguir para la constitución de VIDA DORADA, S.L. son los siguientes:

1. Certificación Negativa del nombre: ya hemos explicado el proceso de la consulta de los nombres registrados para comprobar que el nombre elegido no coincide con ninguna otra empresa.
2. Otorgamiento de la Escritura Pública: la escritura de constitución y los estatutos de la Sociedad deben ser aprobados y firmados por todos los socios, o por sus representantes legales ante Notario.
3. Solicitud del Código de Identificación Fiscal en Constitución: la empresa queda identificada a efectos fiscales por medio del número que se le entrega. Este paso se ha de hacer en los 30 días hábiles desde el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución en la Administración de la Agencia Estatal Tributaria del domicilio de la empresa.
4. Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados: impuesto que se debe pagar por el hecho de constituir una sociedad. Se abonará el 1% del capital suscrito (el que figura en la Escritura Pública de

constitución). Se realizará en los 30 días hábiles desde el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución en la Oficina de Recaudación de Tributos.

5. Inscripción en el Registro Mercantil: obligación de todas las sociedades mercantiles de inscribirse en este registro para poder ser titular de derechos y obligaciones (personalidad jurídica). El plazo es de 2 meses desde el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución, y se ha de entregar en el Registro Provincial Mercantil.
6. Solicitud del código de identificación fiscal definitivo (CIF): la sociedad queda identificada a efectos fiscales por medio del número que se le entrega. Se solicita en la Administración de la Agencia Estatal Tributaria del domicilio de la actividad de la empresa dentro de los 6 meses desde la solicitud del CIF en constitución.
7. Declaración censal alta I.A.E.: documento que informa sobre las características de la actividad, del local y de la modalidad tributaria escogida. Se realiza al comienzo, cambio o cese de la actividad en la Administración de la Agencia Estatal Tributaria del domicilio de la empresa.
8. Adquisición y sellado de los libros de contabilidad: Todo empresario debe llevar una contabilidad clara y real de su empresa. Se adquieren en papelerías y se sellan en el Registro Mercantil provincial antes del inicio de la actividad.
9. Alta en el Régimen Especial de autónomos de la Seguridad Social: Cotizan en este régimen aquellas personas que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica, sin sujeción a contrato de trabajo por realizar dicha actividad. Se paga mensualmente. Este es nuestro caso ya que las socias fundadoras vamos a cotizar en este régimen. El pago se deposita en la Administración de la Tesorería de la Seguridad Social del domicilio de la empresa.
10. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: este paso es obligatorio sólo si se contrata personal, asignándole un número identificativo para la cotización de las

personas que se tengan contratadas. En nuestro caso, no tendremos que inscribir ya que contrataremos a personal en el momento de iniciar la actividad.

11. Afiliación de los trabajadores en la Seguridad Social: sólo para las personas que no han cotizado nunca. Se hará en el caso de contratar a algún trabajador con esta condición.
12. Alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social.
13. Comunicación de apertura del centro de trabajo: informar a la autoridad laboral de la apertura del centro de trabajo dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad en la Dirección General de Trabajo.
14. Adquisición y Sellado del libro de visitas: libro con los datos de la empresa, donde se anotarán las posibles inspecciones de trabajo. Se compra en las librerías y se legaliza en la Dirección provincial de Trabajo, 30 días siguientes al inicio de la actividad.

## 5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Para poner en funcionamiento nuestra residencia de ancianos debemos contar con un equipo humano. Los puestos de trabajo que hemos de cubrir son varios, y el número de personas que necesitaremos en cada puesto variarán en función del número de residentes que ocupan la residencia.

La organización de la residencia, por tanto, ha de ser concebida para cumplir los fines y objetivos que se han determinado.

A continuación se hará una breve descripción de todos los puestos de trabajo de la residencia VIDA DORADA, S.L.

**DIRECTOR/GERENTE:** Su misión principal es la de organizar y administrar la residencia en general.

Las funciones son:

- Estar a disposición de los residentes y familiares determinados días y horas a la semana.
- Selección de personal.
- Resolución de cualquier incidencia de mayor índole.
- Se encargará de llevar la promoción de la Residencia.
- Se encarga de llevar la política de precios.
- Atención a las nuevas visitas.

**MÉDICO:** Su misión específica es “mejorar y mantener la salud física y mental de los residentes del Centro, prevenir patologías y seguir la evolución de los pacientes, así como reconocer a los residentes y evaluar y valorar los nuevos ingresos”.

Las funciones del Médico serán las siguientes:

- Hacer el reconocimiento médico a los nuevos usuarios y rellenar la historia médica y certificaciones profesionales en el que se establecerán las pautas y el tratamiento a seguir para cada residente.
- Atender las necesidades asistenciales de los usuarios, hacer 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.
- Dirigir el programa de movilizaciones y rehabilitaciones de los residentes, fijando los programas a desarrollar de forma individual y en grupo.
- Derivar a los pacientes a un centro hospitalario, en el caso de no poder tratarlos en la residencia.
- Elaborar los menús y dietas alimentarias de los residentes, programar el trabajo del personal sanitario, así como el estado sanitario del Centro.

**AUXILIAR DE ENFERMERÍA/GERIATRÍA:** la misión de los auxiliares es asistir al usuario del centro en la realización de las actividades de la vida diaria que no pueda realizar por él mismo debido a su incapacidad, procurándole autonomía y efectuar aquellos trabajos encaminados a su atención personal y de su entorno, apoyando las funciones desarrolladas por otros profesionales.

Las funciones son:

- Vigilar y atender a los residentes, sus necesidades generales humanas y sanitarias, especialmente en el momento en que éstos necesiten de sus servicios.
- Colaborar con los enfermeros y médicos preparando el material que haya de ser utilizado.
- Controlar la higiene personal de los residentes y dar de comer a aquellos usuarios que no lo puedan hacer por sí solos.
- Vigilar y anotar las actividades de la vida diaria de los pacientes.
- Acompaña al residente en las salidas, paseos, gestiones, excursiones, juegos y tiempo libre en general.

Su jornada laboral será la siguiente:

#### TURNO MAÑANA (DE 8:00 A 15:00)

- 08:00-10:00: Levantar a los residentes ayudándoles en sus tareas de higiene personal.
- 10:00-12:00: Terminar de servir los desayunos, recoger el comedor, hacer caminar a los pacientes que tienen dificultad, realizar cambio de pañales a los residentes que lo precisen...
- 12:00-12:30: Preparar el comedor (servilletas, cubiertos, vasos...)
- 12:30-14:00: Atender a los residentes en el comedor
- 14:00-15:00: Tareas de aseo personal del paciente después de la comida

#### TURNO TARDE (DE 15:00 A 22:00)

- 15:00-16:30: Hidratación de los pacientes, cambio de pañales a los que lo precisen...
- 16:30-17:00: Reparto de meriendas.
- 17:00-19:00: Hacer caminar a los pacientes que tengan dificultad, hidratarlos, cortarles las uñas...
- 19:00-19:30: Preparar el comedor (servilletas, cubiertos, vasos...)
- 19:30-22:00: Atender a los residentes en el comedor, ayudarles a acostarse.

#### TURNO NOCHE (DE 22:00 A 08:00)

- 22:00-00:00: Limpieza del comedor y sala de estar.
- 00:00-01:00: Cambio de pañales y posturales a los residentes que lo precisen.
- 01:00-03:00: Vigilancia en general.
- 03:00-04:00: Cambio de pañales y posturales a los residentes que lo precisen.
- 04:00-06:00: Vigilancia en general.

- 06:00-07:00: Preparar el comedor para el desayuno, preparar el desayuno.
- 07:00-08:00: Ayudar a los residentes que quieran levantarse en sus tareas de higiene personal.

**AUXILIAR DE ENFERMERÍA ENCARGADA/GOBERNANTA:** su misión principal es la de vigilar, controlar y, en caso de ser necesario, corregir las labores de las auxiliares de enfermería. Hay una auxiliar encargada/gobernanta en cada turno de trabajo.

Las funciones son:

- Atender a los familiares, proporcionándoles información de la vida cotidiana de los residentes.
- Controlar los enseres personales de cada residente: cosas de higiene personal, ropa, etc.
- En colaboración con el personal de limpieza, revisar, controlar el stock y hacer el pedido del material de limpieza.
- En colaboración con el cocinero, revisar, controlar el stock y hacer el pedido de alimentos.
- Recepción y supervisión de materiales de limpieza, alimentación, droguería, etc.
- Colaborar con las auxiliares de enfermería en todas las tareas necesarias.
- Distribuir y organizar los turnos correspondientes.

Su jornada laboral será la siguiente:

**TURNO MAÑANA:**

- De 7:00-10:00: Repartir los desayunos
- De 10:00-12:00: Tareas de revisión de material, reuniones con el personal sanitario, gerencia...
- De 12:00-14:00: Colaboración con las auxiliares de enfermería en el comedor, rellenar los cuadernos correspondientes al turno.

**TURNO TARDE:**

- De 15:00-17:00: Colaboración con las auxiliares de enfermería en la merienda y cambio de pañal.
- De 17:00-19:00: Rellenar la documentación correspondiente, revisar los enseres personales de los residentes...

- De 19:00-22:00: Colaboración con las auxiliares de enfermería en el comedor y a la hora de acostar a los pacientes, rellenar los cuadernos correspondientes al turno.

**TURNO NOCHE:**

- De 22:00-08:00: Controlar a los pacientes, rellenar los cuadernos correspondientes al turno.

El personal necesario para este puesto ha de haber cursado la Formación Profesional de Auxiliar de Enfermería. Se tendrá en cuenta la experiencia y la antigüedad.

**ENFERMERA-ATS-DUE:** su misión principal es la de asistir al residente en todo lo relacionado a su salud física y mental, llevando una vigilancia continua en colaboración con los auxiliares de enfermería.

Las funciones son:

- Preparar y administrar la medicación de los residentes.
- Tomar la presión sanguínea, pulso y temperatura.
- Rellenar, junto con el médico, y mantener los historiales de todos los pacientes.
- Colaborar con el médico en los reconocimientos de los usuarios tanto iniciales como posteriores.
- Controlar y supervisar los planes de cuidado.
- Realizar las curas encomendadas por el médico.
- Supervisar a los residentes delicados de salud.
- Realizar los pedidos de farmacia, analítica y radiología en aquellos Centros donde exista especialista.
- Atender las necesidades sanitarias que tenga el personal que trabaja en el Centro y sean de su competencia.

**ASISTENTE SOCIAL:** Su misión principal es facilitar y potenciar la integración social del residente al Centro, así como evitar desajustes personales y de relación del mismo.

Sus funciones son:

- Planificar y organizar el trabajo del Centro mediante una adecuada programación de objetivos y racionalización del trabajo. Colaborar y realizar aquellos estudios encaminados a investigar los aspectos relativos a los residentes.
- Ejecutar las actividades administrativas y realizar los informes sociales de los residentes, y los que le sean pedidos por la Dirección del Centro.
- Realizar los tratamientos sociales mediante el servicio social en cada caso y de grupo.
- Fomentar la integración y participación de los residentes en la vida del Centro y de su entorno.
- Realizar las gestiones necesarias para la resolución de problemas sociales que afecten a los residentes principalmente con las entidades e instituciones locales.
- Coordinar los grupos de trabajo y actividades de animación sociocultural.

**FISIOTERAPEUTA:** La misión principal es realizar los tratamientos rehabilitadores que se prescriban, con el objeto de mantener y mejorar la independencia física de los residentes del Centro.

Las funciones son:

- Realizar los tratamientos rehabilitadores que se prescriban.
- Valorar, junto con el médico y la enfermera, a los nuevos residentes.
- Hacer el seguimiento y la evaluación de tratamientos que realice.
- Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a las familias de los pacientes.
- Asesorar a las auxiliares de enfermería sobre las pautas de movilizaciones y los tratamientos que precisen de técnicas fisioterapeutas.

**TERAPEUTA OCUPACIONAL/PSICÓLOGO:** Su misión es planificar las actividades motrices, cognitivas y sociales para rehabilitar y mantener al residente en las actividades de la vida diaria utilizando materiales que potencien su creatividad.

Sus funciones son:

- Realizar actividades auxiliares de psicomotricidad, lenguaje, dinámicas y rehabilitación personal y social a los residentes.
- Colaborar en el seguimiento o la evaluación del proceso recuperador o asistencial de los residentes.

- Participar en las áreas de ocio y tiempo libre de los pacientes.
- Organizar fiestas de cumpleaños, Navidad, etc...
- Participar en la valoración inicial de los nuevos residentes.

**COCINERO:** Su misión principal es la de 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 médica.

Sus funciones son:

- Elaboración de la comida y cena.
- Montaje de los carros con los menús elaborados.
- Supervisar el mantenimiento, en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento de la maquinaria y utensilios propios de su departamento, tales como: bandejas, hornos, freidora, ollas, etc.
- Realizar todas aquellas funciones que, sin especificar, estén en consonancia con su lugar de trabajo y cualificación personal.
- Rellenar los registros pertinentes.
- Realizar, junto con la auxiliar encargada, el pedido de la compra de alimentos.

**RECEPCIONISTA/AUXILIAR ADMINISTRATIVO:** Su misión principal consiste en tareas puramente administrativas y de atención al cliente.

- Recogida y libramiento de correspondencia.
- Atención de centralitas telefónicas, filtrando las llamadas.
- Vigilancia de los puntos de acceso y tareas de portería.
- Recepción y filtración de facturas de proveedores.
- Cumplimiento de los partes de entrada y salida de los residentes.
- Mantener el régimen establecido por la Dirección para el acceso de visitantes.
- Se hace cargo de los partes de avería y les da traslado al servicio de mantenimiento.
- Se hace cargo de los traslados de los residentes en ambulancia.
- Gestión de cobros.

**LIMPIADORA:** Su principal misión es la realizar su trabajo a las órdenes inmediatas de la auxiliar encargada del turno.

Sus funciones son:

- Realizar las tareas propias de limpieza de las habitaciones y zonas comunes (camas, baños, ventanales, etc.) procurando ocasionar tan pocas molestias como pueda a los residentes.
- Comunicar a la auxiliar encargada del turno las incidencias o anomalías observadas en el desarrollo de sus tareas.
- Realizar las actividades propias de lavandería, teniendo cuidado con la ropa de los residentes y del centro y dando la mejor utilización a los materiales.
- Estar al tanto de las órdenes de la auxiliar encargada del turno.
- Ayudar, en caso necesario, al personal del centro.

## 5.5 Política salarial de la empresa

La política salarial se fijará conforme a la legislación vigente en cada momento. Para establecer los salarios para cada puesto de trabajo recurrimos a *la Resolución de 25 de febrero de 2014, de la Dirección General de Empleo, por la que se registran y publican las tablas salariales para el año 2014 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.*

**Tabla 7: Retribuciones salariales 2014**

Grupo	Cat. profesional	S. base	Antig.	Fest./dom.	H. noct.	Disponib.	H. extra	Fest. espec.
<i>Residencias Personas Mayores, Centros de Día y Noche y Pisos y Viviendas Tuteladas</i>								
A	Director . . . . .	1.739,04	18,03	18,00	3,40	20,00	23,99	57,62
A	Médico . . . . .	1.481,40	18,03	18,00	2,89	20,00	20,44	49,08
B	ATS/DUE . . . . .	1.296,21	18,03	18,00	2,53	20,00	17,88	42,95
B	Trabajador Social . . . . .	1.203,64	18,03	18,00	2,35	20,00	16,60	39,88
B	Fisioterapeuta . . . . .	1.203,64	18,03	18,00	2,35	20,00	16,60	39,88
B	Terapeuta Ocupacional . . . . .	1.203,64	18,03	18,00	2,35	20,00	16,60	39,88
B	Gobernante . . . . .	995,30	18,03	18,00	1,94	20,00	13,73	32,98
C	Gerocultor . . . . .	959,27	18,03	18,00	1,87	20,00	13,23	31,78
C	Cocinero . . . . .	959,27	18,03	18,00	1,87	20,00	13,23	31,78
C	Portero-Recepcionista . . . . .	942,45	18,03	18,00	1,84	20,00	13,00	31,23
C	Limpiador/Planchador . . . . .	869,52	18,03	18,00	1,70	20,00	12,00	28,81

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Boletín Oficial del Estado, 8 de marzo de 2014

## 5.6 Política de contratación de la empresa

Al tratarse de una actividad que depende directamente del número de residentes que ocupan la residencia, es difícil establecer el número de empleados necesarios para empezar la actividad.

Planteamos la hipótesis de que, al inicio de la actividad, tendremos, como máximo, 20 residentes. Conforme se vaya ocupando la residencia iremos ampliando el personal proporcionalmente, conforme establece la Ley.

A continuación, se explican, detalladamente, las necesidades de personal, manteniendo la hipótesis de que al comienzo de la actividad contaremos, como máximo, con 20 residentes.

**DIRECTOR:** Este puesto lo va a ocupar una de las socias, Natalia Crespo Budanska, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas.

La ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores establece que las residencias para mayores dependientes con capacidad de más de 25 plazas tendrán que contar con un director a jornada completa.

Por tanto, el horario del director de la Residencia VIDA DORADA, S.L. será de Lunes a Viernes, de 8:30 a 14:00 y de 15:30-18:00.

**MÉDICO:** Para este puesto se ha pensado en una persona con carrera universitaria en medicina.

La ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores dependientes establece que un médico ha de prestar un mínimo de 3 horas semanales por cada 10 plazas en centros de menos de 100 plazas, como es nuestro caso.

Por tanto, contrataremos un médico a 6 horas semanales, para empezar. Le ampliaremos las horas conforme se vaya ocupando la residencia. En caso de plena ocupación, el médico realizará 15 horas semanales.

El horario del médico será, en un principio, Lunes, Miércoles y Viernes de 10:00 a 12:00.

**AUXILIAR DE ENFERMERÍA:** El personal necesario para este puesto ha de haber cursado la Formación Profesional de Auxiliar de Enfermería. Al menos el 50% de los empleados de este puesto de trabajo han de tener dicha titulación.

La ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores establece el mínimo de 2 auxiliares de enfermería a jornada completa cada 9 usuarios, en el caso de usuarios con dependencia.

Teniendo en cuenta que nuestra residencia ofrece servicios tanto a personas dependientes como independientes, para empezar, contrataremos 3 auxiliares de enfermería para los turnos de mañana y tarde más otras 2 para el turno de noche. Otras 2 auxiliares para que cubran los días libres. En total contrataremos a 10 auxiliares de enfermería. Iremos ampliando el número de auxiliares en función de la ocupación de la residencia.

**ENFERMERA:** La formación necesaria para este puesto es la Diplomatura/Grado en Enfermería o equivalente.

La ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores establece que las residencias de personas mayores dependientes deberán garantizar la presencia diaria de este profesional en los horarios y tiempos necesarios para llevar a cabo los procedimientos de enfermería. Se fija un mínimo de 8 horas semanales por cada 10 plazas o fracción de forma proporcional.

En un principio, contrataremos a 1 enfermera a 10 horas semanales. Se irá turnando con la socia Evelyn López, Diplomada en Enfermería. El horario de enfermería será de Lunes a Sábado de 11:00 a 14:00 y los Domingos de 11:00 a 13:00.

**ASISTENTE SOCIAL:** La formación necesaria para este puesto es la Diplomatura/Grado en Trabajo Social.

La ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores establece un mínimo de 5 horas semanales por cada 40 plazas.

Por tanto, contrataremos una asistente social que realizará 5 horas a la semana, haya o no plena ocupación. Su horario será Martes y Jueves de 10: a 12:30.

**FISIOTERAPEUTA:** La formación necesaria para este puesto de trabajo es la Diplomatura/Grado en Fisioterapia.

La ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores establece que la presencia de este profesional es necesaria 3 horas semanales por cada 10 plazas en centros de hasta 100 plazas, como es nuestro caso.

Contrataremos, para empezar, 1 fisioterapeuta por 6 horas semanales que se ampliarán conforme se vaya ocupando la residencia. EL horario de dicho profesional será Lunes, Miércoles y Viernes de 11:00 a 13:00.

**PSICOLOGO/TERAPEUTA OCUPACIONAL:** Se ha pensado en una persona titulada en Psicología.

La ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores establece un mínimo de 6 horas semanales en centros de hasta 50 plazas, como es nuestro caso.

Contrataremos a un psicólogo a 20 horas semanales, ya que se encargará también de tareas propias de un educador social. Su horario será Lunes, Miércoles y Viernes de 15:00 a 19:00 y Martes y Miércoles de 09:00 a 13:00.

**COCINERO:** Para este puesto de trabajo, se tendrá en cuenta, sobre todo, la experiencia en puestos similares.

La Ley no especifica unos mínimos exigidos para este puesto de trabajo mientras sea el suficiente para garantizar las condiciones óptimas de higiene, salubridad, conservación y mantenimiento de todas de todas las dependencias del centro, equipamiento y enseres, así como de los servicios encomendados.

Contrataremos a 1 cocinero a jornada completa que hará el turno partido de Lunes a Viernes, por la mañana de 9:00 a 13:00, y por la tarde de 17:00 a 21:00.

Además, contrataremos otro cocinero extra para los turnos del fin de semana, a 16 horas semanales, que hará Sábados y Domingos para que el cocinero fijo tenga sus días libres.

**RECEPCIONISTA:** Para este puesto de trabajo se ha pensado en una persona resolutiva y organizada, preferentemente con Formación Profesional en Administración pero no será determinante dicho requisito.

En este caso, al igual que el cocinero, la Ley no exige unos mínimos para este puesto de trabajo. Contrataremos a 1 persona a jornada completa, que hará el turno de la mañana y de tarde de Lunes a Viernes de 10:00 a 13:30 y de 17:00 a 20:00. Los Sábados el turno será de 10:00 a 13:30 y de 16:00 a 20:00. Los Domingos prescindiremos de los servicios de recepcionista, ocupando su puesto la auxiliar de enfermería encargada.

**LIMPIADORA:** Para este puesto de trabajo se tendrá en cuenta la experiencia en puestos similares.

Le Ley no exige mínimos para este puesto de trabajo. Contrataremos a una persona a jornada completa de Lunes a Sábado de 10:00 a 17:00. También contaremos con una persona extra para los Domingos para cubrir este puesto.

Los servicios de mantenimiento, podología, peluquería y gestoría se subcontratarán.

Tabla 8: Necesidades de personal de VIDA DORADA

EMPLEADO	DE 0 A 20 RESIDENTES	DE 20 A 30 RESIDENTES	DE 30 A 45 RESIDENTES
<b>DIRECTOR</b>	1	1	1
<b>MÉDICO</b>	0,15	0,225	0,375
<b>AUXILIAR</b>	10	13	15
<b>ENFERMERA</b>	0,25	0,5	1
<b>ASISTENTA SOCIAL</b>	0,125	0,125	0,125
<b>FISIOTERAPEUTA</b>	0,15	0,225	0,375
<b>PSICÓLOGA</b>	0,5	0,5	1
<b>COCINERO</b>	1,4	1,4	1,4
<b>RECEPCIONISTA</b>	1	1	1
<b>LIMPIADORA</b>	1,2	1,2	1,5

Fuente: Elaboración propia 2014

En la Tabla 9, se pueden apreciar las necesidades de personal del establecimiento residencial VIDA DORADA en función del número de residentes que lo ocupen. Los empleados se contratarán, como ya se ha comentado anteriormente, en función de lo que rige la Ley pertinente.

Una vez detalladas las necesidades, definiremos el procedimiento de contratación.

1. Búsqueda del personal requerido mediante páginas web como, por ejemplo, [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net). Se trata de una página web que permite seleccionar al personal necesario a través de currículos que depositan las personas desempleadas en la red. Es la manera más fácil de búsqueda de personal.
2. Proceso de selección mediante entrevistas personales, donde se comprobarán las aptitudes de los candidatos. Se hará cargo la Directora del Centro, con la ayuda de la segunda socia.
3. Selección definitiva de la persona a ocupar el puesto.

4. Elaboración del tipo de contrato según la categoría profesional y la legislación laboral vigente en ese momento. En un principio, se ha pensado para contratos de trabajo en Régimen General de la Seguridad Social.

Una vez establecidas las necesidades de personal necesario para la puesta en marcha del Residencia VIDA DORADA, los costes en los que incurrirá la empresa serán los establecidos en la Tabla 10:

Tabla 9: Costes mensuales de personal de VIDA DORADA, S.L.

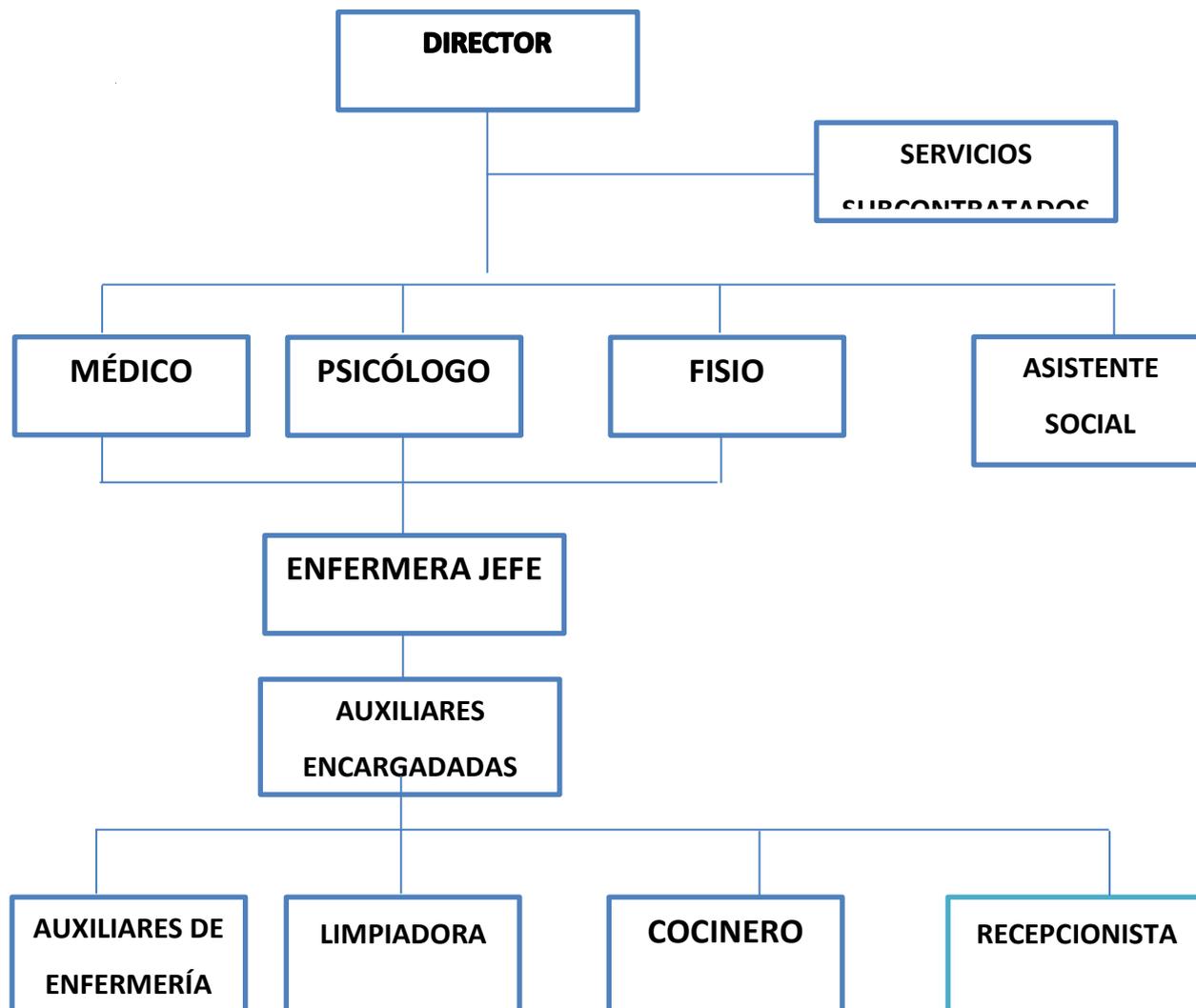
EMPLEADO	DE 0 A 20 RESIDENTES	DE 20 A 30 RESIDENTES	DE 30 A 45 RESIDENTES
<b>DIRECTOR</b>	1739,04€	1739,04€	1739,04€
<b>MÉDICO</b>	222,21€	333,315€	555,53€
<b>AUXILIAR</b>	9592,7€	12470,51€	14389,05€
<b>ENFERMERA</b>	324,05€	648,11€	1296,21€
<b>ASISTENTA SOCIAL</b>	150,46€	150,46€	150,46€
<b>FISIOTERAPEUTA</b>	180,55€	270,82€	451,37€
<b>PSICÓLOGA</b>	601,82€	601,82€	1203,64€
<b>COCINERO</b>	1342,98€	1342,98€	1342,98€
<b>RECEPCIONISTA</b>	942,45€	942,45€	942,45€
<b>LIMPIADORA</b>	1043,42€	1043,42	1304,28€
<b>SOCIA EVELYN</b>	1739,04€	1739,04€	1739,04€
<b>TOTAL</b>	<b>17.878,72€</b>	<b>21.281,97€</b>	<b>25.114,05€</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

## 5.7 Organigrama

Después de describir todos los puestos de trabajo y analizar las necesidades de personal, el organigrama de la Residencia VIDA DORADA, S.L. queda de la siguiente manera:

Ilustración 6: Organigrama de VIDA DORADA, S.L.



Fuente: Elaboración propia 2014

# **6. PLAN DE MARKETING**

## **6. PLAN DE MARKETING**

### **6.1 Introducción**

El Plan de Marketing es un documento escrito que detalla las acciones específicas del marketing dirigidas a objetivos específicos. Se trata de una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Es útil para el control de la gestión y la puesta en marcha de la estrategia.

En primer lugar, se hablará de la segmentación del mercado y del público objetivo. La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían necesitar productos o combinaciones de marketing diferentes. En el presente capítulo se describirán los distintos grupos de clientes a los que van a ir enfocados los servicios de la residencia.

A continuación se desarrollará la estrategia del marketing-mix de VIDA DORADA, S.L. Se describirá en profundidad qué servicios ofrece la residencia, a qué precio, cómo y cómo se promocionarán.

Para terminar, se hablará del servicio ampliado de Christopher H. Lovelock, más conocido por el modelo de Flor del Servicio de Lovelock. Es un modelo que posiciona al servicio principal en el centro, y alrededor los servicios complementarios: información, consulta, toma de pedido, cortesía, atención, excepciones, facturación y pago. El objetivo es “centrar las acciones necesarias para asegurar que las estrategias se efectivicen y que las acciones reflejen lo definido en los planes”.

### **6.2 Segmentación y público objetivo**

A la hora de lanzar un producto/servicio al mercado, en nuestro caso la prestación de servicios integrales a las personas discapacitadas y/o de tercera edad, debe definirse con claridad a quién van dirigidos nuestros servicios ya que deberán ponerse en funcionamiento los mecanismos adecuados para atraer a este segmento.

La segmentación de mercado permite aprovechar mejor los recursos de la empresa. Incrementa, también, la satisfacción de los consumidores finales de los servicios ofertados. Se

trata, por tanto, del resultado de un compromiso entre las necesidades y recursos de los consumidores, así como los intereses de la empresa.

Para dar respuesta de ¿a quién van dirigidos nuestros servicios? se deben de seguir tres fases fundamentales:

1. Segmentar el mercado en grupos de consumidores con características lo más homogéneas posibles.
2. Identificar de entre los distintos grupos estratégicos al público objetivo.
3. Llevar a cabo un posicionamiento adecuado del servicio de acuerdo a las características del público objetivo.

Con la segmentación del mercado se pretende, por tanto, organizar el mercado en diferentes grupos de consumidores. En el caso de VIDA DORADA, S.L., se busca un grupo de consumidores que se adapte a nuestras características.

Para ello se tendrán en cuenta diversos criterios de carácter objetivo y subjetivo. Entre los primeros figuran los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. En cuanto a los segundos, se refieren a los de estado de salud, situación familiar, situación de dependencia, etc.

**Criterios geográficos.** La residencia VIDA DORADA se sitúa en el municipio de Náquera. Dada la tranquilidad de la zona y su proximidad a Valencia, se pretende atraer a las personas de los municipios de alrededor y de la capital.

**Criterios demográficos.**

*Edad:* Se considera que el cliente potencial será mayor de 60 años, aunque este factor no es determinante ya que la residencia también se ocupa de las personas en situación de dependencia que pueden tener diferentes edades.

*Sexo:* El sexo es indiferente ya que la residencia es mixta.

**Criterios Socio-económicos.**

*Nivel económico.* Se trata de personas de un nivel medio. Lo que se pretende es ofrecer la mayor variedad de servicios a precios económicos que puedan estar al alcance de todos.

*Nivel educativo:* No es determinante para la actividad que se realiza.

**Estado de salud.** Se trata de personas que precisen de atención médica para la administración de fármacos.

**Situación familiar.** Los clientes potenciales de VIDA DORADA, S.L. son personas que viven solos y la familia no puede hacerse cargo de ellos por distintos motivos.

**Situación de dependencia.** Personas que tengan distintos grados de dependencia aunque no es factor determinante.

Tras analizar los diferentes criterios establecidos, se puede afirmar que el público objetivo que puede ser potencial usuario de nuestro establecimiento es una persona mayor de 60 años que, en lugar de permanecer en su domicilio habitual rodeado de su ambiente social y familiar, se ven afectadas por un problema por un deterioro físico, cognitivo o por algún problema social que disminuye su capacidad de autonomía para realizar actividades en la forma considerada normal para su edad y que se ven necesitados de ayuda especializada para satisfacer sus necesidades y conseguir su desarrollo personal.

### 6.3 Marketing – mix: producto/servicio

La residencia VIDA DORADA cuenta con dos tipos de servicios: los servicios básicos y los servicios opcionales.

**Servicios básicos.** Este tipo de servicios están incluidos en el precio. Si la familia o el usuario los rechazan no supone una rebaja en la tarifa establecida. Los servicios básicos son los siguientes:

- **SERVICIO DE ALOJAMIENTO.** Como ya se ha comentado, la residencia tiene una capacidad de 47 plazas, distribuidas en 11 habitaciones dobles y 18 individuales en un complejo de 4 plantas. Todas las habitaciones están dotadas de un baño adaptado para personas con discapacidad, una terraza/balcón, armario, cama/s y mesita de luz.
- **SERVICIO DE MANUTENCIÓN.** Los pacientes de la residencia tendrán incluido en el precio el servicio de manutención. A cada usuario se le confecciona una dieta acorde a sus situaciones específicas teniendo en cuenta las posibles enfermedades y los gustos. Se realizarán cinco comidas diarias en los siguientes horarios:

- *Desayuno de 7:00 a 10:00.* Los clientes disponen de un menú compuesto de café/té, zumo, bollería, pan, mantequilla y mermelada.
- *Almuerzo de 10:30 a 11:30.* Los usuarios pueden tomar zumo y/o fruta de temporada.
- *Comida de 12:30 a 14:30.* El servicio de comida se realizará en dos turnos. El primer turno será para personas que necesitan ayuda en el comedor, el segundo será para usuarios independientes.
- *Merienda de 16:30 a 17:30.* Los usuarios podrán tomar zumo, café/té con bollería y/o fruta de temporada.
- *Cena de 19:30 a 21:30.* El servicio de cena se realizará, al igual que el servicio de comida, en dos turnos.
- **ATENCIÓN A LA SALUD.** Este servicio básico incluye:
  - *Realización de las curas básicas* necesarias de las que se harán cargo las enfermeras del Centro.
  - *Consulta médica.* El médico del Centro se encargará de revisar a todos los pacientes aunque el personal geriátrico no haya detectado ninguna anomalía.
  - *Realización de una primera valoración al ingreso y de valoraciones periódicas,* al menos una vez a la semana, de cada usuario a fin de detectar problemas o carencias y establecer un plan de actuación adecuado.
  - *El control de la higiene* donde se contempla una ducha semanal de cada usuario como mínimo en invierno, en caso de necesidad se efectuarán las duchas que sean necesarias. En verano se ampliarán las duchas a tres semanales, como mínimo.
  - *Administración de medicación y control de su toma.* La medicación será recetada por el médico del Centro en las dosis necesarias para cada periodo semanal. Los medicamentos se guardan en un armario bajo llave, especialmente fármacos ansiolíticos, antidepresivos, mórficos o todos aquellos que necesiten de una custodia especial debido a sus características.
  - *Cambio de absorbentes para incontinencias.* Los absorbentes (pañales) los aporta el Centro ya que están costeados por la seguridad social. Se controlan los cambios por horarios concretos o bien por demanda.

- *Control de signos o síntomas.* Durante las duchas se aprovecha para efectuar una inspección visual de la integridad de la piel de cada usuario a fin de detectar posibles ulceraciones, estados de deshidratación, lesiones de rascado, herpes e infecciones varias y en general de cualquier cambio observado. Así mismo se controlan los síntomas que pueda mostrar el usuario en cualquier momento del día como fiebre, diarreas, vómitos, tos, etc. informando al personal médico de las anomalías detectadas.
- **ACTIVIDADES SOCIO-CULTURALES.** Se promoverán las salidas colectivas a lugares de interés común y la realización de actividades al aire libre, especialmente en los meses del año en los que la climatología lo permita. También se promoverán celebraciones concretas del calendario como Navidad y cumpleaños o aniversarios. La psicóloga del Centro promoverá dichas actividades.
- **FISIOTERAPIA.** Este servicio es impartido por la fisioterapeuta del Centro a petición del usuario, médico del Centro o de la familia.
- **PODOLOGÍA.** Este servicio básico será realizado por las auxiliares de enfermería del Centro como mínimo una vez a la semana y según demanda. En el caso de necesitar los servicios de un profesional, el Centro contratará estos servicios que no supondrán ningún coste adicional al usuario.
- **LAVANDERÍA.** Completo servicio de lavandería propia, equipada con todos los electrodomésticos necesarios (lavadoras, secadoras, planchas) para dar servicio a todas las necesidades del Centro.

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

La ropa de uso personal de los residentes será facilitada por el cliente o sus familiares. Deberá estar marcada y no será intercambiable. Se lavará, planchará y coserá, si fuera necesario, y se distribuirá directamente en las habitaciones de los clientes.
- **SERVICIOS DE ASISTENTA SOCIAL.** Trata de facilitar y potenciar la integración social del residente al Centro, así como evitar desajustes personales y de relación del mismo.

- **SERVICIOS DE TERAPIA OCUPACIONAL.** Los servicios de terapia ocupacional son impartidos por el psicólogo del Centro. Consisten en la realización actividades motrices, cognitivas y sociales para rehabilitar y mantener al residente en las actividades de la vida diaria utilizando materiales que potencien su creatividad. El profesional a cargo formará diferentes grupos de personas en función de su estado mental.
- **SALA DE ESTAR.** El Centro cuenta con 2 salas de estar distribuidas en la misma planta, separadas por unos bloques corredores. La necesidad de organizar a los usuarios en diferentes salas surge para diferenciar a los residentes en función de su grado de incapacidad, sobre todo mental. Ambas salas de estar tendrán televisión, librería, juegos, películas, etc.

**Los servicios opcionales.** Son aquellos servicios que tienen un coste extraordinario no incluido en la tarifa básica del Centro. Estos servicios son de uso voluntario del usuario.

- **PELUQUERÍA.** Atención de la imagen personal del cliente mediante el corte y arreglo del cabello. El Centro tiene contratados los servicios de una peluquera a domicilio que pasará visita una vez al mes. Las auxiliares de enfermería encargadas se realizarán una lista de los usuarios que quieran aprovecharse del dicho servicio. El cliente abonará el precio del servicio y el Centro se quedará un 20% de la cantidad en concepto de comisión.
- **SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO.** El servicio de acompañamiento consiste en acompañar al residente en sus citas de médicos en consultas externas al Centro. El Centro pone a una persona trabajadora del Centro para acompañar al usuario en su visita médica. La necesidad de este servicio surge de la imposibilidad de los familiares de los clientes de acompañarlos ya que el horario de las visitas médicas coincide con el horario laboral de la mayoría de los familiares.

## 6.4 Marketing - mix: Precio

Según los datos del portal de inforesidencias.com, el precio medio de una plaza en una residencia geriátrica privada en España fue de 1.724€/mes en Diciembre de 2011. Dicha cifra se obtiene al ponderar los precios por tipo de habitación y el número de residencias que los ofrece. El precio se ve incrementado por el IVA.

En la siguiente tabla se muestran los precios medios distribuidos por Comunidades Autónomas y contrastado con la muestra (número de plazas que se ofrecen a través de Inforesidencias.com en esa Comunidad):

Tabla 10: Precio medio de una plaza en una residencia privada por CCAA

Comunidad	Muestra	Precio medio
Andalucía	5047	1.650,56€
Aragón	1937	1.367,15€
Asturias	523	1.660,82€
Canarias	554	1.756,91€
Cantabria	121	1.590,00€
Castilla-León	2728	1.388,17€
Castilla-La Mancha	1700	1.285,58€
Cataluña	21688	1.820,41€
Comunidad Valenciana	4698	1.576,88€
País Vasco	1509	2.067,12€
Extremadura	652	1.286,50€
Galicia	1406	1.637,79€
Illes-Balears	627	1.900,95€
Madrid	13635	1.790,48€
Murcia	552	1.652,63€
Navarra	935	1.971,85€
Rioja	236	1.878,67€

Fuente: Inforesidencias.com, Diciembre 2011

Existen diferencias sustanciales entre Comunidades Autónomas. El mayor contraste de precios se da entre Castilla León, que se encuentra entre los precios más bajos, y La Rioja, País Vasco y Madrid, Comunidades que cuentan con precios más caros.

En la Comunidad Valenciana, el precio medio de una plaza privada es de 1.576,88€/mes.

Con respecto a los precios de la competencia directa establecida en Punto 3.4 del presente trabajo, se establece la siguiente tabla:

**Tabla 11: Precios de residencias de la competencia**

RESIDENCIA	PRECIO VÁLIDO	PRECIO SEMI-ASISTIDO	PRECIO ASISTIDO
	<b>1500€/mes</b>	<b>1650€/mes</b>	<b>1800€/mes</b>
	<b>1570€/mes</b>	<b>1690€/mes</b>	<b>1860€/mes</b>

Fuente: Elaboración propia, datos Diciembre 2013

En el caso de la Residencia VIDA DORADA, la variable de la oferta de servicios que el Centro presenta y la valoración del coste de cada uno de ellos, serán los que determinen el precio. Como ya se ha establecido en el apartado 3.4 de Competencia Directa, los precios han de ser más competitivos para poder atraer a los clientes.

Se establecen, por tanto, las siguientes tarifas:

Tabla 12: Precios de VIDA DORADA, S.L.

RESIDENCIA	PRECIO VÁLIDO	PRECIO SEMI-ASISTIDO	PRECIO ASISTIDO
	<b>1499€/mes</b>	<b>1615€/mes</b>	<b>1799€/mes</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Las tarifas que se muestran en la Tabla 8 se refieren a una habitación doble con todos los servicios básicos incluidos. La habitación individual tendrá un suplemento de 100€/mes sobre la tarifa básica.

## 6.5 Marketing – mix: Comunicación

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

La comunicación se constituye del conjunto de acciones y herramientas que se utilizan para hacer llegar un mensaje al cliente potencial. Es aquí donde aparece el debate entre el cliente potencial y el destinatario de la promoción. Hay ocasiones en las que el decisor de la utilización de los servicios del Centro residencial no es cliente potencial sino su familiar y eso hay que tenerlo en cuenta en el proceso de la elaboración de la comunicación.

La campaña de publicidad comenzará 6 meses antes de la inauguración del complejo. Si se tiene en cuenta que el plazo para la reforma del local alquilado será de 4-5 meses, parece lógico y suficiente empezar la campaña con 6 meses de antelación.

Se prevé realizar una campaña publicitaria agresiva que consistirá en:

- Creación y difusión de la **página web** con todos los servicios que ofrece el establecimiento residencial, [www.residenciavidadorada.com](http://www.residenciavidadorada.com).

La página web de la empresa va a estar disponible en los idiomas castellano y valenciano y va a constar de una página de introducción y de la página principal.

En la página de introducción aparecerá el logotipo y las fotos de las instalaciones de la empresa VIDA DORADA S.L. En la pantalla se seleccionará el idioma en el que se prefiere ver la página y el icono “entrar”.

La página principal contendrá el menú con los siguientes iconos:

#### *La empresa*

Al pinchar en este icono aparecerá la información acerca de la empresa, su visión, misión, valores y objetivos.

#### *Servicios*

En este apartado se publicarán todos los servicios que ofrece VIDA DORADA, con sus respectivas fotos.

#### *Instalaciones*

En esta pestaña aparecerán las fotos de las instalaciones y equipos de los que dispone el establecimiento residencial.

#### *Contacto*

En este apartado aparecerá la dirección, el número de teléfono y un plano donde se señalará la ubicación del Centro. Se especificará que el horario de información será las 24 horas del día.

Para la creación y mantenimiento de la página web se tendrán en cuenta los siguientes gastos:

**Diseño web:** el diseño de la página web será realizado por un profesional autónomo que tendrá un coste de 1000€.

**Alojamiento y dominio de la web:** el servidor en el que se alojará la página web de la empresa será ARSYS. El dominio será de carácter nacional y tendrá la denominación .es. Dichos servicios tendrá un coste mensual de 12€/mes en su plan máster.

**Alta en buscadores genéricos** como [www.google.com](http://www.google.com), [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) y portales específicos relacionados con la tercera edad como [www.inforesidencias.com](http://www.inforesidencias.com) y

[www.imserso.es](http://www.imserso.es). Esto se llevará a cabo mediante la contratación de los servicios de una empresa especializada en posicionamientos SEO (Search Engine Optimization). Tendrá un coste mensual de 80€/mes.

Tabla 13: Cuadro resumen de los gastos de la página web

SERVICIO	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
<b>DISEÑO</b>		1000€
<b>ALOJAMIENTO/DOMINIO</b>	12€	144€
<b>SEO</b>	80€	960€
<b>TOTAL</b>		<b>2104€</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

- Elaboración y reparto del **folleto informativo** del Centro y de los servicios ofrecidos en éste. Dicho folleto contendrá la siguiente información:

*Ubicación*

*Número de teléfono*

*Imágenes de la residencia*

*Logo de la empresa*

*Slogan publicitario*

El folleto se repartirá por la zona de Náquera y poblaciones de alrededor. También se repartirá en los centros de salud, Ayuntamientos y consultas de médicos privados.

El folleto será elaborado por la socia Evelyn López sin necesidad de recurrir a profesionales externos. La empresa recurrirá a los servicios de la imprenta para imprimir dichos folletos, el coste se estipula en 300€. También se contratará a dos personas para el reparto de dichos folletos. Se estima un coste de 200€.

- Publicidad en **revistas** específicas del sector como Saber vivir. Se trata de una revista de gran audiencia nacional que se emite mensualmente.

El anuncio se emitirá una única vez debido al elevado coste. Este anuncio se realizará antes de la apertura del Centro.

El anuncio contratado será de media página y contendrá la misma información que el folleto y la fecha de apertura del establecimiento residencial.

El coste estimado para este tipo de publicidad es de 9.260€.

- Instalación de **vallas publicitarias** de grandes dimensiones en las carreteras. Para empezar se colocará un valla publicitaria en el Camino de Moncada, uno de los accesos al municipio de Náquera desde Valencia.

La valla contendrá información con los servicios ofertados, el número de teléfono, el slogan, el logo y la ubicación del establecimiento residencial.

El coste del diseño y la impresión de la valla publicitaria se fijan en 1500 euros.

- Se emitirá un **spot publicitario** en una radio a nivel local. La emisora elegida es “Onda Cero” y el anuncio se emitirá desde las 6:55 hasta las 08:00 de Lunes a Viernes. Se elige Onda Cero por ser la segunda cadena generalista de radio española en número de oyentes según la 3ª oleada del EGM 2013. Suponemos que esta radio se acerca más a nuestros clientes potenciales. La franja horaria se elige por ser un horario en el que los clientes potenciales pueden oír el spot mientras van al trabajo (en caso de que el internamiento lo decidan los familiares del paciente).

Dicho spot publicitario contendrá información sobre los servicios ofertados, el número de teléfono y el slogan.

Tiene un coste de 135,66€ por cada spot publicitario emitido. Se decide invertir en un spot publicitario al día durante 1 mes.

Esta campaña será de suma importancia durante la puesta en marcha del Centro ya que su éxito depende de poder afrontar los primeros meses de vida del complejo con un número de residentes suficiente para soportar o minimizar los importantes gastos que supone un establecimiento de este tipo.

Una vez en marcha la residencia, disminuirá la campaña de promoción centrándose principalmente en medios especializados así como la página web del establecimiento residencial, elemento de gran importancia debido al auge de Internet como medio de publicidad.

También se contará, una vez en funcionamiento, con la promoción de “boca a boca”, considerándose de gran importancia la satisfacción del servicio del usuario y del familiar.

Tabla 14: Cuadro resumen de los gastos en publicidad de VIDA DORADA

SERVICIO	IMPORTE
PÁGINA WEB	2.104€
FOLLETO	500€
SPOT	4.069,80€
VALLA	1.500€
REVISTA	9.260€
<b>TOTAL</b>	<b>17.433,80€</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

## 6.6 Marketing – mix: Distribución

La distribución se define como un sistema de recursos cuyo objetivo es poner el producto a disposición de los consumidores. En el caso que nos ocupa no se trata de un producto sino de un servicio que además no se presta externamente sino que el medio de distribución es el propio establecimiento residencial.

Es por ello que, en este caso, carece de sentido profundizar en este punto. Las características del Centro se describen más detalladamente en el apartado 4.3 Distribución en planta del presente trabajo.

## 6.7 Servicio ampliado: Christopher H. Lovelock

Según Christopher Lovelock, las funciones como Marketing, Operaciones y Recursos Humanos deben integrarse y colaborar juntas para crear sinergias entre la satisfacción del cliente, la productividad operacional y la actuación de los empleados.

Lovelock identifica dentro de cada área de negocio el “Core Product” o la actividad principal que ésta desarrolla. Alrededor de la misma, sitúa una serie de servicios complementarios que

le añaden valor. Es en estos servicios donde se encuentra la ventaja competitiva de la empresa y el futuro de su existencia.

Estos servicios complementarios cumplen uno de dos papeles. Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. Dichos servicios complementarios se clasifican en los siguientes ocho grupos:

**SERVICIOS DE FACILITACIÓN:** Información, Toma de pedidos, Facturación y Pago.

**SERVICIOS DE MEJORA:** Consulta, Hospitalidad, Cuidado y Excepciones.

Ilustración 6: La flor de servicios de Christopher Lovelock



Fuente: Marketing de Servicios, Christopher Lovelock

En la Ilustración 4, los ocho grupos forman pétalos que rodean el centro de una flor, que se llama la flor de servicio. Los pétalos se presentan en el sentido de las manecillas del reloj, en la secuencia en la que los clientes reciben dichos servicios.

## **INFORMACIÓN**

Para obtener el valor completo de cualquier bien o servicio, los clientes necesitan información relevante. Los clientes nuevos y potenciales están especialmente “hambrientos” de información. Sus necesidades pueden referirse a instrucciones específicas para ir al lugar donde se vende el servicio, horario de servicio, precios e instrucciones de uso. La información adicional, que en ocasiones es exigida por la Ley, podría incluir las condiciones de venta y uso, advertencias, recordatorios y notificación de cambios. Los clientes también aprecian los consejos sobre la forma de obtener el mayor valor de un servicio y cómo evitar problemas. Por último, los clientes también pueden pedir documentación de lo que ya se ha hecho, como confirmación de reservaciones, recibos y facturas o resúmenes mensuales de movimientos de cuenta.

En el caso del establecimiento residencial VIDA DORADA, se proporcionará información a los clientes sobre la ubicación de la residencia, los precios y los servicios que se ofrecen. Dicha información llegará a los clientes a través del folleto informativo, página web de la empresa y en las vallas publicitarias.

## **CONSULTAS**

A diferencia de la información, que implica el simple proceso de responder a las preguntas de los clientes (o a la información impresa que anticipa sus necesidades), las consultas implican un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada. Las consultas consisten en que una persona conocedora del servicio dé un consejo inmediato cuando se le hagan preguntas. Las consultas efectivas suponen la comprensión de la situación de cada cliente, antes de sugerir cursos de acción apropiados. Una buena base de datos de los clientes es muy útil al respecto, en especial si se pueden obtener con facilidad datos relevantes en una terminal distante.

En el caso de VIDA DORADA, se realizarán visitas concertadas con los posibles clientes. Las visitas consistirán en presentar al posible cliente las instalaciones y los servicios de la residencia. También se recopilará la información acerca del paciente para poder ofrecerle el servicio de una manera más atractiva. La Directora del Centro, Natalia Crespo, y en su ausencia Evelyn López, la socia, son las encargadas de las visitas.

## **TOMA DE PEDIDO**

Una vez que los clientes están preparados para comprar, entra en juego un elemento complementario fundamental: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones. El proceso de la toma de pedidos debe ser amable, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario. La tecnología se puede utilizar para facilitar y acelerar este proceso, tanto para los clientes como para los proveedores. La clave radica en minimizar el tiempo y el esfuerzo necesarios de ambas partes, y al mismo tiempo asegurar la obtención de información completa y correcta.

La toma de pedido en caso de VIDA DORADA, S.L., significa el ingreso de un nuevo paciente al establecimiento residencial. En este caso, el servicio puede ser inmediato si hay habitaciones disponibles. Tan sólo consiste en firmar la solicitud de ingreso y la valoración médica inicial del paciente que se puede realizar cuando el paciente mismo lo desee.

## **CORTESÍA**

De manera ideal, los servicios basados en la cortesía deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. Los negocios bien manejados tratan, por lo menos a través de pequeños gestos, de asegurarse de que sus empleados traten a los clientes como huéspedes. La cortesía y la consideración, por las necesidades de los clientes, se aplican tanto a los encuentros cara a cara como a las interacciones telefónicas. La hospitalidad tiene su mayor expresión en los encuentros personales. La contratación de empleados amables y considerados para las tareas de contacto con el público sirve para crear una atmósfera de hospitalidad.

En el caso de VIDA DORADA, se contratará personal amable y simpático para la realización de las tareas propuestas. Además, dicho personal estará a prueba al comienzo de la contratación para asegurarse de que cumplen con los requisitos deseados. Al tratarse de una residencia pequeña, se creará un ambiente familiar basado en la hospitalidad y cortesía entre el personal y los pacientes.

## **ATENCIÓN**

Cuando los clientes visitan un local de servicio, a menudo necesitan ayuda con sus efectos personales. De hecho, a menos que se ofrezcan ciertos servicios de cuidado/atención, es posible que algunos clientes decidan no regresar. Algunos de los servicios de cuidado pueden ser el transporte, guardarropas, etc. Otros servicios de cuidado implican productos físicos que los clientes compran o alquilan.

En el caso de VIDA DORADA, S.L., se trata del cuidado de los enseres personales de los usuarios de la residencia. Se pondrá especial atención en el lavado y planchado de la ropa de los pacientes. Se ofrecerá, también, a los pacientes la posibilidad de gestionar su dinero, justificando en todo momento con tickets de compra y demás.

## **EXCEPCIONES**

Las excepciones se refieren a servicios complementarios que no están dentro de la rutina normal de la prestación del servicio. Los negocios inteligentes se anticipan a las excepciones y desarrollan planes de contingencia y lineamientos. De esta forma, los empleados no se sorprenden ni se desconciertan cuando algún cliente solicita una atención especial. Los procedimientos bien definidos sirven para que los empleados respondan con rapidez y eficiencia.

En el caso de VIDA DORADA, S.L., las excepciones pueden ser pacientes con determinadas enfermedades contagiosas. El personal y las instalaciones permitirán tener a estos usuarios bien vigilados y atendidos.

## **FACTURACIÓN**

La facturación es un elemento común en casi todos los servicios. Las facturas incorrectas, incomprensibles e incompletas pueden decepcionar a los clientes que, hasta ese momento, estaban satisfechos con su experiencia de servicio. Este tipo de fallas empeorarán aún más la situación si el cliente ya estaba insatisfecho. La facturación también debe hacerse en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. Los procedimientos de facturación abarcan desde un aviso verbal hasta un precio exhibido en pantalla, y desde facturas escritas a mano hasta complejos estados de cuentas mensuales que incluyen movimientos y honorarios.

En el caso de la residencia VIDA DORADA, se hará la facturación mensual, según los precios estipulados en el momento de la contratación del servicio. La factura incluirá el importe por los servicios incluidos en la tarifa básica y, en el caso de ser utilizados, los servicios complementarios de peluquería y podología. La factura se enviará por correo ordinario y electrónico en el caso de que los pacientes lo hayan delegado en sus familiares. En el caso de usuarios que manejen propiamente sus cuentas, se les dará la factura en mano. Las facturas se emitirán el día 1 de cada mes.

## **PAGO**

En la mayoría de los casos, la factura obliga al cliente a pagar, proceso que en algunos casos se puede prolongar. Una excepción son las cuentas bancarias, porque detallan los cargos que ya se han deducido de la cuenta del cliente. Cada vez más, los consumidores esperan que el proceso de pago sea fácil y cómodo, incluyendo el crédito, cuando hacen compras en su propio país y cuando viajan al extranjero. Existen varias opciones de pago como puede ser el dinero en efectivo, mediante transferencias bancarias o giros.

En la Residencia VIDA DORADA, se ofrecerá a los clientes la posibilidad de domiciliar el pago mediante el Banco. De esta manera, el pago será fácil y cómodo tanto para el cliente como para el Centro. También se aceptarán transferencias, cheques y efectivo. Al ser una residencia relativamente pequeña, de pocos usuarios, no será un problema controlar los impagos.

# **7. PLAN FINANCIERO**

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Introducción

El Plan Financiero sirve para estudiar la viabilidad del proyecto que se quiere llevar a cabo. Es decir, trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Se realizará para los primeros tres años de la empresa, previendo mes a mes los pacientes que se esperan tener ingresados en el Centro. Se considerarán tres escenarios: el esperado, el optimista y el pesimista.

En el momento de comenzar a desarrollar el plan financiero, se realizarán una serie de hipótesis como el volumen de ingresos esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales, etc. A continuación se detallarán los estados financieros provisionales y el estudio de la viabilidad mediante el cálculo de distintos ratios.

#### PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas detalla los ingresos de la empresa mes a mes. Pese a la dificultad para prever una cifra de negocio debido a la variedad de precios existentes en función del grado de invalidez del paciente se ha formulado la siguiente hipótesis para simplificar los cálculos:

\*El precio de los pacientes válidos es de 1.499€/residente

\*El precio de los pacientes semi-asistidos es de 1.615€/residente

\*El precio de los pacientes asistidos es de 1.799€/residente

\*el suplemento por las habitaciones individuales es de 100€

Con los siguientes datos, recurrimos a la fórmula del Precio Medio Ponderado (PMP) para el cálculo del ingreso medio por paciente que se obtendrá.

$$\text{PMP: } (1.499+1.615+1.799+100) / 3 = 1.671\text{€}$$

Por tanto, el ingreso medio que obtendremos por cada residente será de 1.671€.

A partir de este dato, estableceremos los tres escenarios posibles (pesimista, realista y optimista) en función del número de usuarios que se esperan tener. A continuación, se pueden apreciar los residentes esperados en los próximos tres años de los tres escenarios posibles:

### ESCENARIO PESIMISTA

AÑO 1 (La actividad comienza en septiembre)

Tabla 15: Previsión de ingresos de pacientes del año 1 del escenario pesimista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>									15	15	17	20

Fuente: Elaboración propia 2014

AÑO 2

Tabla 16: Previsión de ingresos de pacientes del año 2 del escenario pesimista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>	20	20	23	23	25	25	30	35	28	28	30	32

Fuente: Elaboración propia 2014

AÑO 3

Tabla 17: Previsión de ingresos de pacientes del año 3 del escenario pesimista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>	32	25	25	28	25	25	30	30	25	28	30	32

Fuente: Elaboración propia 2014

### ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 1

Tabla 18: Previsión de ingresos de pacientes del año 1 del escenario optimista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>									25	25	30	35

Fuente: Elaboración propia 2014

## AÑO 2

Tabla 19: Previsión de los ingresos de pacientes del año 2 del escenario optimista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

## AÑO 3

Tabla 20: Previsión de ingresos de pacientes del año 3 del escenario optimista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

## ESCENARIO REALISTA

### AÑO 1

Tabla 21: Previsión de ingresos de pacientes del año 1 del escenario realista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>									<b>20</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>31</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

### AÑO 2

Tabla 22: Previsión de ingresos de pacientes del año 2 del escenario realista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>43</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

### AÑO 3

Tabla 23: Previsión de ingresos de pacientes del año 3 del escenario pesimista

MES	ENE	FEB	MAR	AB	M	JN	JL	AG	SEP	O	NOV	DIC
<b>RESIDENTES</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

En los tres escenarios planteados se observa una estacionalidad en las ventas, produciéndose el pico más alto en los meses de verano. En este periodo, suele haber una mayor demanda derivada del cambio de actividad en el seno familiar.

## PREVISIÓN DE INGRESOS

Tabla 24: Previsión de ingresos de los próximos 3 años

ESCENARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
<b>PESIMISTA</b>	111.957 €	533.049 €	559.785 €
<b>OPTIMISTA</b>	192.165 €	850.539 €	883.959 €
<b>REALISTA</b>	165.429 €	746.937 €	835.500 €

Fuente: Elaboración propia 2014

A partir de los posibles ingresos de pacientes planteados y el PMP, se puede calcular la previsión de ingresos anuales previstos para los próximos 3 años:

## PREVISIÓN DE COSTES DE INVERSIÓN

Los costes de inversión son los que se muestran en la Tabla 26. Se trata de costes en los que incurre la empresa para poner en marcha el negocio. Se consideran inversiones el inmovilizado tanto material como intangible. En el caso de VIDA DORADA, las inversiones son las adquisiciones de camas, sillones, televisiones, máquinas, equipos informáticos, programas informáticos, etc.

Tabla 25: Costes de inversión

INMOVILIZADO MATERIAL	
MOBILIARIO	60.000 €
EQUIPOS DE PROCESO DE INFORMACIÓN	1.500 €
MAQUINARIA	3.000 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	
PÁGINA WEB/DOMINIOS	2.104 €
SOFTWARE	2.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>68.604 €</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

### PREVISIÓN DE GASTOS

Los gastos del establecimiento residencial VIDA DORADA se dividirán en cuatro grupos. Por una parte aparecerán los gastos fijos, aquellos que no dependen de los pacientes ingresados en el Centro, y por otro lado, los gastos variables, aquellos que dependen directamente del número de pacientes ingresados. El bloque que corresponde a los gastos de constitución que sólo se tendrán en cuenta en el año 1. El último bloque es el de gastos de primer establecimiento que también se tendrán en cuenta sólo el primer año.

### GASTOS FIJOS

Tabla 26: Gastos anuales fijos

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALQUILER	4.800 €	14.659 €	14.923 €
LUZ	3.600 €	10.800 €	10.994 €
AGUA	800 €	2.443 €	2.487 €
GAS	4.000 €	12.216 €	12.436 €
TELÉFONO/INTERNET	400 €	1.222 €	1.244 €
SEGUROS	666,67 €	2.036 €	2.073 €
PUBLICIDAD		305 €	311 €
AMORTIZACIÓN	2.286,40€	6.860,40 €	6860,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>16.553,07€</b>	<b>50.541,80 €</b>	<b>51.328,07 €</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Para el cálculo de gastos fijos suponemos el Índice de Precios al Consumo (IPC) de 1,8% para los próximos 2 años en todos los gastos excepto la amortización.

Para facilitar los cálculos, suponemos que la amortización del inmovilizado material e intangible se realizará siguiendo el método de amortización lineal y su vida útil se estima en 10 años.

#### GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Tabla 27: Gastos de constitución anuales

GASTO	IMPORTE
CREACIÓN S.L. + TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	3.500 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.500€</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

#### GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO

Tabla 28: Gastos de primer establecimiento

GASTO	IMPORTE
GASTOS PUBLICITARIOS INICIALES	17.433,80 €
REFORMA DEL LOCAL	3.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>20.433,80€</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

#### GASTOS VARIABLES

Los gastos variables que se consideran son:

- Alimentación
- Sueldos y Seguridad Social
- Otros aprovisionamientos: en esta categoría incluimos material de limpieza, material sanitario y materiales varios como servilletas, papel higiénicos y demás.

El gasto en alimentación se ha propuesto que sea de 100€ mensuales por cada residente. Los gastos en Sueldos y Salarios se han calculado ya en el apartado 5.3. del presente trabajo. Para el primer año se contemplan 4 pagas anuales, y para los siguientes 14. El gasto en otros aprovisionamientos se fija aproximadamente.

Dichos gastos también se presentan en 3 escenarios posibles ya que dependen directamente del número de pacientes ingresados en el Centro. La tabla resumen de los gastos variables queda de la siguiente manera:

Tabla 29: Gastos variables anuales según el escenario pesimista

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALIMENTACIÓN	11.500 €	50.892 €	50.892 €
OTROS APROVISIONAMIENTOS	4.000 €	12.000 €	13.000 €
SUELDOS Y SALARIOS	71.514,88 €	297.947,58 €	297.947,58 €
<b>TOTAL</b>	<b>87.014,88 €</b>	<b>360.839,58 €</b>	<b>361.839,58 €</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 30: Gastos variables anuales según el escenario optimista

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALIMENTACIÓN	11.500 €	50.892 €	52.800 €
OTROS APROVISIONAMIENTOS	5.000 €	15.000 €	16.000 €
SUELDOS Y SALARIOS	85.127,88 €	351.596,70 €	351.596,70 €
<b>TOTAL</b>	<b>101.627,88 €</b>	<b>417.488,70 €</b>	<b>420.396,70 €</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Tabla 31: Gastos variables según el escenario realista

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALIMENTACIÓN	9.900 €	44.700 €	49.992 €
OTROS APROVISIONAMIENTOS	4.000 €	13.000 €	14.500 €
SUELDOS Y SALARIOS	85.127,88 €	351.596,70 €	351.596,70 €
<b>TOTAL</b>	<b>99.027,88 €</b>	<b>409.296,70 €</b>	<b>416.088,70 €</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

## GASTOS FINANCIEROS

Tal y como se ha comentado en el apartado 5.3 del presente trabajo, el capital social será de 16.000€. La parte de activo que no es financiada con recursos propios se financiará con

recursos ajenos. Para esto, se recurre a un préstamo amortizable en 10 años por 90.000€ a un tipo de interés de 5% anual. Por tanto, la empresa se enfrenta también a gastos financieros.

Tabla 32: Gastos financieros anuales

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1500€</b>	<b>4.500€</b>	<b>4.500 €</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

## 7.2 Balance de situación previsional

El Balance previsional supone una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado, generalmente a 31 de diciembre de cada año. El Balance se divide en dos grandes apartados:

- Activo, es lo que tiene la empresa e indica lo que se le debe a la empresa y cual ha sido el destino de los fondos propios.
- Pasivo + Patrimonio Neto, suponen lo que debe la empresa e indica el origen de los fondos de los que se dispone.

El objetivo básico del análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo + Patrimonio Neto, respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados.

A continuación, se presenta el Balance de Situación de la empresa VIDA DORADA de los primeros 3 años en escenario realista. Los demás escenarios se presentarán como anexos, considerando de mayor importancia la explicación del escenario realista.

Tabla 33: Balance de situación de VIDA DORADA, S.L., ACTIVO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>66.317,60</b>	<b>64.030,00</b>	<b>66.317,60</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>4.104,00</b>	<b>4.104,00</b>	<b>4.104,00</b>
<i>Aplicaciones informáticas</i>	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<i>Página web y dominios</i>	2.104,00	2.104,00	2.104,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>64.500,00</b>	<b>64.500,00</b>	<b>64.500,00</b>
<i>Mobiliario</i>	60.000,00	60.000,00	60.000,00
<i>Equipos de procesos de información</i>	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<i>Maquinaria</i>	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>III. Amortización Acumulada</b>	<b>-2.286,40</b>	<b>-4.574,00</b>	<b>-2.286,40</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>66.256,65</b>	<b>352.526,69</b>	<b>640.091,99</b>
<b>I. Existencias</b>	<b>5.500,00</b>	<b>11.600,00</b>	<b>12.100,00</b>
<i>Materias primas</i>	1.600,00	2.700,00	3.100,00
<i>Otros aprovisionamientos</i>	3.900,00	8.900,00	9.000,00
<b>II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<i>Clientes</i>	0,00	0,00	0,00
<b>VI. Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	<b>60.756,65</b>	<b>340.926,69</b>	<b>627.991,99</b>
<i>Bancos</i>	60.756,65	340.926,69	627.991,99
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>132.574,25</b>	<b>416.556,69</b>	<b>706.409,59</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

El activo se divide en dos grandes bloques: Activo corriente y Activo no corriente. El ACTIVO NO CORRIENTE de la empresa está formado por mobiliario, equipos y aplicaciones informáticas, etc. Dichos activos son los que se han considerado en la Tabla 26 como costes de inversión.

El ACTIVO NO CORRIENTE está formado por las existencias que se puedan tener en la empresa a 31 de diciembre, las deudas de los clientes y el efectivo que se tiene. En nuestro caso, el importe de las materias primas no es muy elevado ya que se ha especificado que se refiere a la alimentación. Otros aprovisionamientos son el material sanitario, limpieza, etc. En la partida de *Clientes* el importe es nulo, ya que se considera que los clientes pagan los servicios antes de que se hayan realizado, es decir pago anticipado. La factura se emite los días 1 de cada mes y el cliente procede a su pago antes de percibir los servicios. La partida de *Bancos* es muy elevada debido a lo mismo.

Tabla 34: Balance de situación de VIDA DORADA S.L. PN + Pasivo

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>34.178,19</b>	<b>249.479,56</b>	<b>525.916,39</b>
<b>I. Capital</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>
<i>Capital social</i>	16.000	16.000,00	16.000,00
<b>III. Reservas</b>	<b>-3.500,00</b>	<b>18.178,19</b>	<b>233.479,56</b>
<b>V. Resultado de ejercicios anteriores</b>	0,00	0,00	0,00
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>21.678,19</b>	<b>215.301,38</b>	<b>276.436,82</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>78.000,00</b>	<b>69.000,00</b>	<b>60.000,00</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>78.000,00</b>	<b>69.000,00</b>	<b>60.000,00</b>
<i>Deudas a largo plazo con entidades de crédito</i>	78.000,00	69.000,00	60.000,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>20.396,06</b>	<b>98.077,13</b>	<b>120.493,21</b>
<b>I. Deudas a corto plazo</b>	<b>16.226,06</b>	<b>80.767,13</b>	<b>101.145,61</b>
<i>Deudas a corto plazo con entidades de crédito</i>	9.000,00	9.000,00	9.000,00
<i>H.P. Acreedora por impuesto de sociedades</i>	7.226,06	71.767,13	92.145,61
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>4.170,00</b>	<b>17.310,00</b>	<b>19.347,60</b>
<i>Proveedores</i>	4.170,00	17.310,00	19.347,60
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>132.574,25</b>	<b>416.556,69</b>	<b>706.409,59</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

#### PATRIMONIO NETO

En este apartado tenemos el capital social de 16.000€ que aportan las socias, 8.000€ cada una. Como establece el Plan General Contable, los gastos de constitución contemplados en la Tabla 28 van a la partida de Reservas en negativo. En lo que respecta al Resultado del ejercicio, se explicará detenidamente en el siguiente apartado. Las socias deciden no repartir beneficios en los primeros 3 años de vida de la empresa, dotando el resultado del ejercicio a Reservas.

#### PASIVO NO CORRIENTE

Dicho apartado representa las obligaciones que tiene la empresa a largo plazo. Aquí se ubica el préstamo solicitado al inicio de la actividad de 90.000€, teniendo siempre en cuenta que la parte de pago correspondiente al siguiente ejercicio se reflejará en deudas a corto plazo puesto que la obligación se tiene en periodos inferiores a 1 año.

#### PASIVO CORRIENTE

En este apartado se tienen en cuenta las obligaciones que tiene la empresa a corto plazo. En deudas con entidades de crédito tenemos la cuota del préstamo correspondiente al siguiente

ejercicio. En Deudas con Hacienda Pública tenemos el importe correspondiente al pago del impuesto sobre sociedades cuyo cálculo se explica en el siguiente apartado de Cuenta de Resultados. En lo que respecta a los proveedores, suponemos que el 30% de las compras de mercaderías y otros aprovisionamientos se realizarán a crédito. No se puede pretender el 100% de crédito ya que la empresa es de nueva creación. A partir del 3er año se volverá a negociar con los proveedores para conseguir más crédito.

### 7.3 Cuenta de Resultados

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

El diagnóstico que a continuación abordamos, nos permitirá evaluar cuestiones referidas a la evolución de conceptos como la cifra de negocios, el margen bruto, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, o la mayor o menos incidencia de éstos sobre el resultado final obtenido.

En la Tabla 35 se obtiene la cuenta de Pérdidas y Ganancias de los 3 primeros años del escenario realista. Lo primero que debemos señalar es que la empresa tiene resultado positivo desde el primer año de funcionamiento.

La partida con mayor peso de la cuenta de resultados es la de Gastos de Personal representando un 51% en el primer año, 47% en el segundo año y 42% en el tercer año.

Tabla 35: La cuenta de pérdidas y ganancias de los 3 primeros años del escenario realista

### CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Importe Neto de la Cifra de Negocios</b>	<b>165.429</b>	<b>746.937</b>	<b>835.500</b>
Ventas			
Prestaciones de servicios	165.429	746.937	835.500
<b>(Aprovisionamientos)</b>	<b>-13.900 €</b>	<b>-57.700 €</b>	<b>-64.492 €</b>
Consumo de mercaderías	-9.900 €	44.700 €	49.992 €
Consumo de otros aprovisionamientos	-4.000 €	13.000 €	14.500 €
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>990 €</b>	<b>4.470 €</b>	<b>4.999,20 €</b>
<b>(Gastos de personal)</b>	<b>-85.127,88 €</b>	<b>-351.596,70 €</b>	<b>-351.596,70 €</b>
<b>(Otros gastos de explotación)</b>	<b>-14.266,67 €</b>	<b>-43.681,40 €</b>	<b>-44.468 €</b>
<b>(Gastos de primer establecimiento)</b>	<b>-20.433,80 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>(Amortización del inmovilizado)</b>	<b>-2.286,40 €</b>	<b>-6.860,40 €</b>	<b>-6.860,40 €</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>30.404 €</b>	<b>291.569 €</b>	<b>373.082 €</b>
<b>(Gastos financieros)</b>	<b>-1.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS BAI</b>	<b>28.904 €</b>	<b>287.069 €</b>	<b>368.582 €</b>
<b>(Impuesto sobre beneficios)</b>	<b>-7.226,06</b>	<b>-71.767,13</b>	<b>-92.145,61</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>21.678,19</b>	<b>215.301,38</b>	<b>276.436,82</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

El importe neto de la cifra de negocios representa los ingresos esperados, en los primeros 3 años. Como ya se ha explicado anteriormente, dicho importe se obtiene de multiplicar las previsiones de ingresos previstas para el escenario realista por el PMP calculado que se estima pagará cada residente.

Los aprovisionamientos se componen de Consumo de mercaderías y Otros aprovisionamientos. Las mercaderías, en el caso de VIDA DORADA, se refieren al gasto que se

tendrá en alimentación. Otros aprovisionamientos son los gastos en material sanitario, de limpieza y demás.

Al analizar los servicios ofertados por la residencia, se comentó que habría servicios que no estarían incluidos en la tarifa básica y que la empresa se quedaría con un margen del 20% del coste de dichos servicios. Estos son los servicios de acompañamientos y peluquería. Los ingresos obtenidos de estos servicios son los representados en el apartado de otros ingresos de explotación. Se ha estimado un ingreso medio de 10€ por paciente al mes para calcular dicho apartado.

El tipo impositivo utilizado para el cálculo del impuesto sobre sociedades es del 25%.

Según las previsiones de ingresos de pacientes establecidas para el escenario realista la empresa VIDA DORADA S.L. obtendría un beneficio de 16.553,07€ el primer año, 50.541,80€ el segundo año y 51.328,07€ el tercer año de vida.

## 7.4 Análisis de ratios

Existen infinidad de ratios pero para el presente trabajo se han seleccionado aquellos que sean más idóneos para el análisis.

A continuación se van a relacionar los principales ratios para estudiar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad financiera y económica de la empresa VIDA DORADA,S.L.

Antes de proceder a analizar dichos ratios, se procede a calcular el fondo de maniobra de la empresa. El fondo de maniobra es el resultado de quitarle al activo corriente de la empresa el pasivo corriente. El fondo de maniobra representa la capacidad de la empresa para sobrevivir a los cobros y pagos. Por tanto, el fondo de maniobra de VIDA DORADA, S.L. de los primeros tres años del escenario realista quedaría de la siguiente manera:

Tabla 36: Fondo de maniobra de VIDA DORADA, S.L. en escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FM	45.860,59	254.449,57	519.598,78

Fuente: Elaboración propia 2014

Para el correcto funcionamiento de una empresa, debe existir cierto equilibrio (FM=0) o excedente (FM>0) para que no se ahogue. Como se puede comprobar en la Tabla 36, el FM de VIDA DORADA, S.L. es positivo en los 3 primeros años de vida.

#### SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. Para ellos se pueden utilizar los siguientes ratios:

$$\text{Ratio de Liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable+ Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{F.M. sobre activo} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}}$$

$$\text{F.M. sobre pasivo corriente} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Siguiendo las fórmulas planteadas, los resultados obtenidos se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 37: Ratios de liquidez

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>LIQUIDEZ</b>	3,249	3,59	5,86
<b>TESORERÍA</b>	2,98	3,48	5,21
<b>DISPONIBILIDAD</b>	2,98	3,48	5,21
<b>F.M. SOBRE ACTIVO</b>	0,35	0,61	0,74
<b>F.M. SOBRE PASIVO CORRIENTE</b>	2,25	2,59	4,31

Fuente: Elaboración propia 2014

El ratio de liquidez general muestra si la empresa puede hacer frente al pasivo corriente con el activo corriente. Dicho ratio, indica que la empresa no tiene problemas para hacer frente a los pagos ya que su valor es superior a 1,5, estándar establecido. Si este ratio fuera inferior a 1 se podría decir que la empresa tendría serios problemas de liquidez pudiendo llegar a quebrar. De hecho, el problema que se presenta en este caso es que su activo corriente está ocioso, ya que presenta valores superiores a 2,5, y por tanto la empresa está perdiendo rentabilidad. Además, esos recursos ociosos crecen año tras año. La solución que tienen que tomar las socias es la de invertir el disponible para seguir generando rentabilidad.

Para ser un poco más realistas a la hora de valorar la liquidez inmediata de la empresa debemos fijarnos, sobre todo, en el ratio de tesorería. Este ratio nos indica si podemos hacer frente a nuestro pasivo corriente con nuestras partidas de bancos y caja, y nuestras cuentas de clientes, ya que las cuentas de clientes, se pueden transformar relativamente rápido en efectivo negociándolas con nuestros bancos. En cambio el ratio de liquidez general también tenía en cuenta las existencias que no son fácilmente transformables en dinero si no se venden. El valor estándar establecido para este ratio es de 1. Como se observa en la Tabla 37, los ratios de tesorería presentan valores muy superiores al estándar establecido, lo que reitera una vez más la presencia de recursos ociosos.

A la hora de valorar el ratio de disponibilidad tenemos que tener en cuenta que tiene que representar un valor que por una parte no nos indique que no hay efectivo puro para pagos, y por otra parte que tampoco nos diga que hay demasiado dinero ocioso en nuestras cuentas bancarias. En nuestro caso, este ratio vuelve a presentar un valor muy elevado que sigue creciendo año tras año. Una vez más se comprueba que la empresa está perdiendo dinero por no invertir los recursos ociosos.

Los últimos dos ratios relativizan el peso del Fondo de Maniobra, y confirman lo ya expuesto: el margen con el que cuenta la empresa para hacer frente a los pagos está más que garantizado.

## SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

A través de los ratios de endeudamiento, se estudiará el volumen de endeudamiento de la empresa para determinar si la estructura financiera es o no adecuada, en el sentido de si permite a la empresa disfrutar de cierta independencia en la toma de decisiones o éstas se ven seriamente influidas por terceros. Además, estos ratios nos informan sobre la cantidad y

calidad de la deuda, así como de si el beneficio obtenido es suficiente como para soportar la carga financiera de la empresa.

Los ratios que se estudiarán serán los siguientes:

Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{P. Neto} + \text{Pasivo}}$
Ratio de autonomía =	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$
Ratio de solvencia =	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$
Calidad de la deuda =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$
Gastos financ. / ventas =	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
Coste de la deuda=	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$
Cobertura financieros=	$\frac{\text{gastos BAII}}{\text{gastos financieros}}$

Al realizar los cálculos pertinentes, la tabla con los valores de los ratios de endeudamiento queda de la siguiente manera:

Tabla 38: ratios de endeudamiento de la empresa VIDA DORADA, S.L.

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>0,74</b>	<b>0,40</b>	<b>0,26</b>
<b>AUTONOMÍA</b>	<b>0,35</b>	<b>1,49</b>	<b>2,91</b>
<b>SOLVENCIA</b>	<b>1,35</b>	<b>2,49</b>	<b>3,91</b>
<b>CALIDAD DE LA DEUDA</b>	<b>0,21</b>	<b>0,59</b>	<b>0,67</b>
<b>GASTOS FINAN./VENTAS</b>	<b>0,009</b>	<b>0,006</b>	<b>0,0054</b>
<b>COBERTURA GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-20,27</b>	<b>-64,79</b>	<b>-82,91</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

El ratio de endeudamiento general, nos relaciona las deudas totales de la empresa, con el patrimonio neto+ pasivo. El estándar establecido para este tipo de ratio oscila entre 0,4 y 0,6.

Se aprecia un endeudamiento superior el primer año de vida de la empresa debido al préstamo solicitado. Los años siguientes el endeudamiento disminuye considerablemente ya que el préstamo se va devolviendo y la empresa se ve menos endeudada.

El ratio de solvencia indica que la empresa se aleja bastante de la quiebra ya que el valor es muy superior a 1. Eso significa que podríamos hacer frente a toda nuestra deuda con todo el activo. De no ser así la empresa estaría en quiebra técnica.

Respecto al ratio de autonomía mide el peso de los recursos propios en el pasivo y por lo tanto la capacidad de toma de decisiones en la empresa. Los valores óptimos de este ratio son 0,7-1,5. Los valores esperados para dicho ratio confirman lo visto en el ratio de endeudamiento, en el primer periodo, la empresa estará un tanto descapitalizada pero a partir de este periodo y cuando supere dicho valor (1,5), la autonomía financiera será correcta.

En lo que respecta a la calidad de la deuda, éste nos indica si la empresa está endeudada a corto o a largo plazo. Cabe destacar que la empresa presenta un ratio bastante aceptable en el primer año de vida. Pero éste se va incrementando en los siguientes años. Por tanto, el endeudamiento de la empresa se puede calificar de malo incrementando su deuda a corto plazo.

A lo que se refiere de los gastos financieros, nuestro ratio presenta un valor inferior a 0,04. Eso nos indica que tenemos unos gastos financieros para nada excesivos. También cabe destacar que este ratio va disminuyendo año tras año y se debe principalmente a la reducción de nuestra deuda con las entidades de crédito.

La empresa tiene cobertura suficiente para hacer frente a sus deudas en los próximos 3 años, pues el beneficio antes de intereses e impuestos es superior a los gastos financieros, por lo que la empresa se encuentra en una buena situación.

## RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo. No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad que se dedique la empresa.

La fórmula empleada para calcular la rentabilidad económica se explica a continuación:

$$\text{Rentabilidad económica} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}}$$

Al realizar los cálculos pertinentes, la rentabilidad económica de VIDA DORADA,S.L. quedaría de la siguiente manera:

Tabla 39: Rentabilidad económica

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO</b>	<b>1,25</b>	<b>1,79</b>	<b>1,18</b>
<b>MARGEN DE VENTAS</b>	<b>0,18</b>	<b>0,39</b>	<b>0,45</b>
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	<b>0,23</b>	<b>0,70</b>	<b>0,53</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

La rentabilidad económica de VIDA DORADA, S.L. aumenta del primer año a otro. Esto se debe principalmente a un aumento del BAI que es provocado por un incremento en las ventas. Pero, dicha rentabilidad disminuye del año 2 a año 3, debido principalmente a un aumento considerable del activo. Como los cobros se realizan al contado y no se invierten los recursos ociosos la partida de efectivo aumenta haciendo incrementar el activo.

Esto también se puede comprobar con el ratio de rotación del activo que se incrementa del año 2 al año 3. En lo que respecta al margen de ventas, aumenta año tras año debido a un incremento en el número de pacientes ingresados en el Centro.

## RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Para llegar a tener una correcta rentabilidad financiera se deben cumplir dos requisitos:

1. Al menos debe ser positiva
2. Debe ser superior o igual a las expectativas de los accionistas

Para el análisis de la rentabilidad financiera deberemos tener en cuenta la rentabilidad económica, el apalancamiento financiero y efecto fiscal:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}} \times \underbrace{\frac{\text{Activo total}}{\text{P. Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAI}}}_{\text{Apalancamiento financiero}} \times \underbrace{\frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}}_{\text{Efecto fiscal}}$$

A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de la inversión realizada. Por ello, para determinar si el valor es adecuado, habría que compararlo con otro tipo de inversiones alternativas de mercado financiero, por lo que en el caso, trataremos de analizar la evolución experimentada en el intervalo considerado, ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 40: Rentabilidad financiera de VIDA DORADA, S.L.

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO</b>	<b>1,25</b>	<b>1,79</b>	<b>1,18</b>
<b>MARGEN DE VENTAS</b>	<b>0,18</b>	<b>0,39</b>	<b>0,45</b>
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	<b>3,69</b>	<b>1,64</b>	<b>1,33</b>
<b>EFFECTO FISCAL</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>0,634</b>	<b>0,863</b>	<b>0,526</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

En cuanto a su evolución es similar a la sufrida por el rendimiento económico, lo cual es lógico si atendemos a que este factor es parte integrante de la descomposición de aquella. Este incremento viene influido, además, por una disminución del apalancamiento financiero y un efecto fiscal constante.

En cuanto al apalancamiento financiero, éste relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. En su estudio, se diferencia un primer término que relaciona la deuda y los capitales propios y un segundo término que mide el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. El producto de ambos términos nos proporciona el apalancamiento financiero que sufre la empresa. Su evolución decreciente es consecuencia de un incremento del activo menor al incremento del patrimonio neto (lo cual hace que el primer término se contraiga). Por otro lado, la variación del segundo término es creciente pero menos cuantiosa, debido a la disminución de los gastos financieros que debe soportar la empresa.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado, tanto en renta fija como en renta variable, y por tanto resultará más ventajoso invertir en este negocio.

## 7.5 Recuperación de la inversión

Para realizar el análisis de la recuperación de la inversión, se recurre la VAN (Valor Actual Neto) y a la TIR (Tasa Interna de Retorno.). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa.

La fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente, donde  $I$  es la inversión,  $Q_n$  es el flujo de caja del año  $n$ ,  $r$  la tasa de interés con la que se está comparando y  $N$  el número de años de la inversión.

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

## PARÁMETROS DE LA INVERSIÓN

Desembolso: **-92.537,80€**

Vida útil: **10 años**

Flujos de caja: **suponen la diferencia entre los cobros y los pagos ordinarios que se producen como consecuencia del desarrollo de la actividad**

Tabla 41: Valor Actual Neto de VIDA DORADA, S.L.

	DESEMBOLSO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>FLUJOS DE CAJA</b>	<b>-92.537,80 €</b>	51.624,45 €	293.928,90 €	375.442,50 €
<b>VAN</b>		-138.631.06€	169.898.72€	242.678.72€

Fuente: Elaboración propia 2014

Al obtener un VAN positivo a partir del segundo año, se corrobora, una vez más, la rentabilidad de la inversión, por lo que se aconseja su puesta en marcha.

Otra forma de calcular la rentabilidad es la TIR, que supone el tipo de interés en el que van se hace cero. Si la TIR es alta, se considera que estamos ante un proyecto empresarial rentable que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos. Sin embargo, si la TIR es baja, el proyecto no se considera rentable.

Tras proceder al cálculo de la TIR del presente proyecto, se ha obtenido un resultado de 33%, lo que pone de manifiesto que es rentable realizar la operación.

# **8. CONCLUSIONES**

## 8. CONCLUSIONES

El sector de las residencias se encuentra en pleno crecimiento debido a:

- Envejecimiento de la población debido al aumento de la esperanza de vida y disminución de la natalidad.
- Transformaciones sociales que han cambiado el estilo de vida de nuestra sociedad.
- Evolución del concepto “Residencia” producido en las últimas décadas.

En lo que respecta al Entorno del sector:

- Existen numerosos servicios sustitutivos de las Residencias.
- Más del 70% de las residencias españolas son de gestión privada.
- Las residencias necesitan una fuerte inversión económica.
- Existen numerosos servicios sustitutivos.
- Es un sector que presenta mucha competencia.

En lo que respecta al Plan de Operaciones:

- La Residencia VIDA DORADA se creará en un local alquilado ubicado en Náquera, un municipio situado a menos de 30 kilómetros de Valencia, perfectamente comunicado y dotado de numerosos paisajes naturales donde poder realizar actividades al aire libre.
- Las instalaciones del Centro tendrán una capacidad 45 residentes y contarán con 1.600 m2 distribuidos en 5 plantas.

En lo que respecta al Plan de Organización y Recursos Humanos:

- La estructura organizativa de la empresa es clara y definida.
- La contratación de los empleados depende directamente de la ocupación del Centro.
- El salario de los empleados es el establecido en el Convenio Colectivo del sector de las Residencias privadas.

En lo que respecta al Plan de Marketing:

- Los servicios ofrecidos incluidos en la tarifa básica serán de alojamiento, manutención, atención a la salud, actividades socio-culturales, fisioterapia, podología, lavandería,

asistencia social y de terapia ocupacional. También se ofrecerán los servicios opcionales de peluquería y acompañamiento.

- Las tarifas del Centro se establecen en función del grado de dependencia del residente haciendo una distinción entre válido, semi-asistido y asistido. La habitación individual tendrá un suplemento.
- La promoción del Centro se realizará, en su mayor medida, antes de abrir el Centro.

En lo que respecta al Plan Financiero:

- Se muestra la necesidad de contar con financiación ajena para poder realizar toda la inversión prevista. La modalidad de recurrir a dicha financiación es mediante un préstamo de 90.000€ a 10 años y a un tipo de interés de 5% anual.
- La inversión resulta rentable ya que el VAN es superior a cero a partir del segundo año y la TIR es alta.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBIOL MONTESINOS, I., CAMPS RUIZ, L.M., LÓPEZ GANDÍA, J., SALA FRANCO, T. (2010) Derecho del trabajo. Editorial Cegal.

AMAT SALAS, O. (2008). Análisis económico financiero. Editorial Ediciones Gestión 2000.

BONILLA MUSOLES, M. (2006), Matemática de las operaciones financieras. Teoría y práctica. Editorial Ediciones Paraninfo, S.A.

BUENO CAMPOS, E. (2007). Economía de la empresa: análisis de las decisiones empresariales. Editorial Pirámide.

CALLEJÓN GIL, A., GARCÍA MARTÍN, V. (2008). Contabilidad: adaptada al plan general de contabilidad de 2008. Editorial Pirámide.

DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A. (1994). Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

FERNÁNDEZ BLANCO, MATILDE (1992). Dirección financiera de la empresa. Editorial Pirámide.

GARCÍA DELGADO, J.L., MYRO, R. (2009). Lecciones de economía española. Editorial Thomson Reuters.

GARCÍA GARCÍA, F., GUIJARRO MARTÍNEZ, F. (2007). Contabilidad de costes. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

García Martínez, G., GALLEGO SEVILLA, L.P., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E., SILVESTRE ESTEVE, E. (2008). El sector servicios: un análisis empresarial. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

HOFFMAN, K. DOUGLAS, JOHN E.G. BATESON (2002). Fundamentos de servicios: conceptos, estrategias y casos. Editorial México International Thomson.

JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. (2010). Fundamentos de estrategia. Editorial Pearson

LOVELOCK, CHRISOPHER H. (1997). Mercadotecnia de servicios. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

MARINA, J.A. (2003). La creación económica. Editorial Deusto S.A. Ediciones.

MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). Introducción a la gestión (Managment). Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

PAZ BAÑEZ, M. (1998). Economía mundial: Tránsito hacia el nuevo milenio. Editorial Pirámide.

PINDYCK, R.S., RUBINFELD, D.L. (2009). Microeconomía. Editorial Pearson.

RIBES, G., HERRERO, A., PERELLO, R. (2011). Los recursos humanos en la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

RIVIERA VILAS, L.M., CLEMENTE RICOLFE, J.S. (2006). Poli-marketing: supuestos de marketing para politécnicos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

## BIBLIOGRAFÍA WEB

ANUNCIOS RADIO. Precios cuñas publicitarias en la radio. Documento en línea: <http://www.anuncios-radio.com/publicidad/> Fecha de consulta [12/08/2014]

BIENESTAR SOCIAL. Hogares y clubes para mayores. Documento en línea: <http://www.bsocial.gva.es/web/mayores/hogares-y-clubes-para-personas-mayoresd7b> Fecha de consulta [20/06/2014]

BIENESTAR SOCIAL. Servicio de ayuda a domicilio. Documento en línea: <http://www.bsocial.gva.es/web/mayores/servicio-de-ayuda-a-domicilioe95> Fecha de consulta [20/06/2014]

BIENESTAR SOCIAL. Teleasistencia. Documento en línea: <http://www.dival.es/bienestar-social/content/teleasistencia-domiciliaria> Fecha de consulta [20/06/2014]

BIENESTAR SOCIAL. Viviendas tuteladas. Documento en línea: <http://www.bsocial.gva.es/web/mayores/viviendas-tuteladas-para-personas-mayores5db> Fecha de consulta [20/06/2014]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. Ley 5/1997, de 25 de junio, por la que se regula el sistema de servicios sociales en el ámbito de la comunidad valenciana. Documento en línea: [http://www.docv.gva.es/rlgv/almacenes/disposiciones/ley\\_51997\\_de\\_25\\_de\\_junio\\_por\\_la\\_que\\_se\\_regula\\_el\\_sistema\\_de\\_servicios\\_sociales\\_en\\_el\\_ambito\\_de\\_la\\_comunidad\\_valenciana/index.htm](http://www.docv.gva.es/rlgv/almacenes/disposiciones/ley_51997_de_25_de_junio_por_la_que_se_regula_el_sistema_de_servicios_sociales_en_el_ambito_de_la_comunidad_valenciana/index.htm) Fecha de consulta [21/02/2014]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. Ministerio de empleo y seguridad social. Documento en línea: <http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/08/pdfs/BOE-A-2014-2510.pdf> Fecha de consulta [11/04/2014]

CÁMARA VALENCIA. La comunidad valenciana en cifras. Junio 2013. Documento en línea: [http://www.camaravalencia.com/esES/informacion/economica/estadisticas\\_economicas/Documents/CV\\_en\\_cifras\\_2013.pdf](http://www.camaravalencia.com/esES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2013.pdf) Fecha de consulta [11/08/2014]

CONSELLERIA DE BIENESTAR SOCIAL. Normativa. Documento en línea: <http://www.bsocial.gva.es/web/mayores/normativaeda> Fecha de consulta [21/02/2014]

DATOS MACRO. Desciende la tasa de natalidad en España. Documento en línea: <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/espana> Fecha de consulta [04/10/2013]

EUROSTAT. Population statistics at regional level/es. Documento en línea: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Population\\_statistics\\_at\\_regional\\_level/es#M.C3.A1s\\_informaci.C3.B3n\\_de\\_Eurostat](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_statistics_at_regional_level/es#M.C3.A1s_informaci.C3.B3n_de_Eurostat) Fecha de consulta [04/10/2013]

FUNDACIÓN CSIC. El envejecimiento de la población. Documento en línea: [http://www.fgcsic.es/lychnos/es\\_ES/articulos/envejecimiento\\_poblacion](http://www.fgcsic.es/lychnos/es_ES/articulos/envejecimiento_poblacion) Fecha de consulta [18/10/2013]

FUNDACIÓN CSIC. Estadísticas sobre residencias: distribución de centros y plazas residenciales por provincia. Datos de diciembre de 2013. Documento en línea: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enredestadisticasresidencias2013.pdf> Fecha de consulta [10/01/2014]

FUNDACIÓN CSIC. Un perfil de las personas mayores en España, 2013 indicadores estadísticos básicos. Documento en línea: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos13.pdf> Fecha de consulta [01/11/2013]

GEOGRAFÍA. Población por comunidades. Documento en línea: [http://www.educaplus.org/geografia/es\\_com\\_poblacion.html](http://www.educaplus.org/geografia/es_com_poblacion.html) Fecha de consulta [22/11/2013]

INE. Cifra de población a 1 de julio de 2013. Documento en línea: <http://www.ine.es/prensa/np822.pdf> Fecha de consulta [04/10/2013]

INE. Panorámica de la discapacidad en España. Documento en línea: <http://www.ine.es/revistas/cifraine/1009.pdf> Fecha de consulta [30/09/2013]

INE. Proyección de la población de España a corto plazo 2013-2023. Documento en línea: <http://www.ine.es/prensa/np813.pdf> Fecha de consulta [30/09/2013]

INFORESIDENCIAS. Informe sobre precios de residencias privadas en España 2011. Documento en línea: [http://www.inforesidencias.com/docs/20120102INFORME\\_PRECIOS\\_2011.PDF](http://www.inforesidencias.com/docs/20120102INFORME_PRECIOS_2011.PDF) Fecha de consulta [11/08/2014]

INFORESIDENCIAS. Normativa de la comunidad valenciana. Documento en línea: [http://www.inforesidencias.com/legislacion\\_autonomica/leyval.asp](http://www.inforesidencias.com/legislacion_autonomica/leyval.asp) Fecha de consulta [21/02/2014]

LA INFORMACIÓN. Cómo son las enfermedades mentales más comunes en España. Documento en línea: <http://salud.practicopedia.lainformacion.com/psicologia/como-son-las-enfermedades-mentales-mas-comunes-en-espana-20185> Fecha de consulta [01/11/2013]

OBLICUA. Precios publicidad en revistas. Documento en línea:  
<http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-revistas.htm> Fecha de consulta [12/08/2014]

REGISTRO MERCANTIL CENTRAL. Pago por tarjeta. Documento en línea:  
<https://www.rmc.es/privado/RegistroTemporal.aspx> Fecha de consulta [14/03/2014]

TERCERA EDAD. Nueva ley de ayuda a la dependencia. Documento en línea:  
<http://www.tercera-edad.org/servicios/ley-ayuda-dependencia.asp> Fecha de consulta  
[21/02/2014]

VEJEZ Y VIDA. Tipos de residencias de tercera edad. Documento en línea:  
<http://www.vejezyvida.com/tipos-de-residencias-tercera-edad-residencias-tercera-edad/>  
Fecha de consulta [22/11/2013]

# ANEXOS

## Anexo 1: Hoja de enseres personales

Ropa de vestir										recna Entrega
Chaquetas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Camisas manga larga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Camisas manga corta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pantalones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Faldas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Bermudas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Vestidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Jersey	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Abrigos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Rebecas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Ropa Interior</b>										
Calzoncillos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Bragas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Sujetadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Calcetines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Medias calcetín	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Panty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Camiseta interior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Camisones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pijamas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Bata	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Combinaciones/enagua	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Complementos</b>										
Zapatos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Zapatillas ir por casa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Zapatillas deporte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cinturón	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Bolso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cartera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Gorro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Gorra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Boina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pañuelos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Accesorios</b>										
Móvil/ Cargador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Radio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Bastón	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Andador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Silla rueda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cojín Antiescaras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Reloj	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Gafas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
TV	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Despertador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Bolsa Aseo</b>										
Cepillo dientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Dentífrico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Colutorio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Desodorante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Body milk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Caja prótesis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pastillas desinfección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Espuma afeitar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Maquillaje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	



Anexo 3: Hoja de No Conformidades

	<b>NO CONFORMIDAD, ACCIÓN CORRECTIVA Y ACCIÓN PREVENTIVA</b>	
<b>A - CONTROL DE NO CONFORMIDAD</b>		Nº Informe: Anexos: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Queja Cliente <input type="checkbox"/> Prestación Servicio <input type="checkbox"/> Compras* <input type="checkbox"/> Cocina <input type="checkbox"/> Audit. Interna <input type="checkbox"/> Planificación <input type="checkbox"/> Otros		
* En caso de compras anotar: <input type="checkbox"/> L: LEVE <input type="checkbox"/> G: GRAVE <input type="checkbox"/> MG: MUY GRAVE		
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	Detectada por:	Fecha:
Causas		
Disposiciones adoptadas		Responsable y plazo:
<b>B - NECESITA:</b> ACCIÓN CORRECTIVA <input type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
Determinación de la acción correctiva / preventiva tomada: (ANOTAR RESPONSABLE, PLAZO DE EJECUCIÓN Y CRITERIO DE EVALUACIÓN DE LA CONSECUJCIÓN)		Aprobado (fecha Responsable)
Responsable de aplicar la acción correctiva / preventiva	Plazo para la ejecución (desde la aprobación)	Fecha para el control de ejecución y eficacia
<b>C - SEGUIMIENTO Y VALORACIÓN DE LA EJECUCIÓN Y EFICACIA DE LA ACCIÓN EFECTUADA</b>		
Valoración y evidencias aportadas:		Cierre (fecha de cierre y firma del Responsable del Sistema)

**RESIDENCIA VIDA DORADA**  
 c/ Mossén Vicente Cabo n° 37  
 46119 Náquera  
 Tfno: 961684117

**TRATAMIENTO DEL RESIDENTE**

**DATOS RESIDENTE:** Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Habitación: \_\_\_\_\_ N° Seg. Social: \_\_\_\_\_ N° S.I.P.: \_\_\_\_\_  
**PATOLOGÍAS:** \_\_\_\_\_  
**ALERGIAS:** \_\_\_\_\_  
**ANTECEDENTES:** \_\_\_\_\_  
**DIETA:** \_\_\_\_\_  
**DATOS TRATAMIENTO:**  
Médico: \_\_\_\_\_ N° Colegiado: \_\_\_\_\_  
Fecha Orden: \_\_\_\_\_ Usuario: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

DURACIÓN		Medicamento	APLICACIÓN					DOSIS / POSOLOGÍA								
Desde	Hasta		L	M	X	V	S	D	Variante	Al día	4h	8h	12h	16h	20h	24h
Observaciones								Tipo Medicación	Vía de administración						Unidad	



## PREPARACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FARMACOS

**RESIDENTE:**

Preparación Farmaco  
Firma

--	--	--	--

El Profesional que administra la medicación deja constancia de su firma después de la administración.

MENS D E S A Y U N O C O M I D A M E R I E N D A C E N A	AÑO																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	

Anexo 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Importe Neto de la Cifra de Negocios</b>	<b>111.957</b>	<b>533.049</b>	<b>559.785</b>
Ventas			
Prestaciones de servicios	111.957	533.049	559.785
<b>(Aprovisionamientos)</b>	<b>-15.500 €</b>	<b>62.892 €</b>	<b>63.892 €</b>
Consumo de mercaderías	-11.500 €	-50.892 €	-50.892 €
Consumo de otros aprovisionamientos	-4.000 €	-12.000 €	-13.000 €
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>670 €</b>	<b>3.190 €</b>	<b>3.348,00 €</b>
<b>(Gastos de personal)</b>	<b>-71.514,88 €</b>	<b>-297.947,58 €</b>	<b>-297.947,58 €</b>
<b>(Otros gastos de explotación)</b>	<b>-14.266,67 €</b>	<b>-43.681,40 €</b>	<b>-44.468 €</b>
<b>(Gastos de primer establecimiento)</b>	<b>-20.433,80 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>(Amortización del inmovilizado)</b>	<b>-2.286,40 €</b>	<b>-6.860,40 €</b>	<b>-6.860,40 €</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-11.375 €</b>	<b>250.641 €</b>	<b>277.749 €</b>
<b>(Gastos financieros)</b>	<b>-1.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS BAI</b>	<b>-12.875 €</b>	<b>246.141 €</b>	<b>273.249 €</b>
<b>(Impuesto sobre beneficios)</b>	<b>0,00</b>	<b>-61.535,31</b>	<b>-68.312,34</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-12.874,75</b>	<b>184.605,92</b>	<b>204.937,01</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Anexo 7: Balance de situación del escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>66.317,60</b>	<b>64.030,00</b>	<b>66.317,60</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>4.104,00</b>	<b>4.104,00</b>	<b>4.104,00</b>
<i>Aplicaciones informáticas</i>	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<i>Página web y dominios</i>	2.104,00	2.104,00	2.104,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>64.500,00</b>	<b>64.500,00</b>	<b>64.500,00</b>
<i>Mobiliario</i>	60.000,00	60.000,00	60.000,00
<i>Equipos de procesos de información</i>	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<i>Maquinaria</i>	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>III. Amortización Acumulada</b>	<b>-2.286,40</b>	<b>-4.574,00</b>	<b>-2.286,40</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>24.957,65</b>	<b>165.694,82</b>	<b>270.083,27</b>
<b>I. Existencias</b>	<b>3.400,00</b>	<b>7.700,00</b>	<b>9.100,00</b>
<i>Materias primas</i>	1.000,00	1.900,00	2.300,00
<i>Otros aprovisionamientos</i>	2.400,00	5.800,00	6.800,00
<b>II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<i>Clientes</i>	0,00	0,00	0,00
<b>VI. Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	<b>21.557,65</b>	<b>157.994,82</b>	<b>260.983,27</b>
<i>Bancos</i>	21.557,65	157.994,82	260.983,27
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>91.275,25</b>	<b>229.724,82</b>	<b>336.400,87</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>-374,75</b>	<b>102.767,92</b>	<b>211.866,93</b>
<b>I. Capital</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>
<i>Capital social</i>	16.000	16.000,00	16.000,00
<b>III. Reservas</b>	<b>-3.500,00</b>	<b>-3.500,00</b>	<b>86.767,92</b>
<b>V. Resultado de ejercicios anteriores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>-12.874,75</b>	<b>90.267,92</b>	<b>109.099,01</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>78.000,00</b>	<b>69.000,00</b>	<b>60.000,00</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>78.000,00</b>	<b>69.000,00</b>	<b>60.000,00</b>
<i>Deudas a largo plazo con entidades de crédito</i>	78.000,00	69.000,00	60.000,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.650,00</b>	<b>57.956,91</b>	<b>64.533,94</b>
<b>I. Deudas a corto plazo</b>	<b>9.000,00</b>	<b>39.089,31</b>	<b>45.366,34</b>
<i>Deudas a corto plazo con entidades de crédito</i>	9.000,00	9.000,00	9.000,00
<i>H.P. Acreedora por impuesto de sociedades</i>	0,00	30.089,31	36.366,34
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>4.650,00</b>	<b>18.867,60</b>	<b>19.167,60</b>
<i>Proveedores</i>	4.650,00	18.867,60	19.167,60
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>91.275,25</b>	<b>229.724,82</b>	<b>336.400,87</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Anexo 8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Importe Neto de la Cifra de Negocios</b>	<b>192.165</b>	<b>850.539</b>	<b>883.959</b>
Ventas			
Prestaciones de servicios	192.165	850.539	883.959
<b>(Aprovisionamientos)</b>	<b>-16.500 €</b>	<b>-65.892 €</b>	<b>-68.800 €</b>
Consumo de mercaderías	-11.500 €	-50.892 €	-52.800 €
Consumo de otros aprovisionamientos	-5.000 €	-15.000 €	-16.000 €
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>1.150 €</b>	<b>5.089 €</b>	<b>5.280,00 €</b>
<b>(Gastos de personal)</b>	<b>-85.127,88 €</b>	<b>-351.596,70 €</b>	<b>-351.596,70 €</b>
<b>(Otros gastos de explotación)</b>	<b>-14.266,67 €</b>	<b>-43.681,40 €</b>	<b>-44.468 €</b>
<b>(Gastos de primer establecimiento)</b>	<b>-20.433,80 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>(Amortización del inmovilizado)</b>	<b>-2.286,40 €</b>	<b>-6.860,40 €</b>	<b>-6.860,40 €</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>54.700 €</b>	<b>387.598 €</b>	<b>417.514 €</b>
<b>(Gastos financieros)</b>	<b>-1.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>	<b>-4.500 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS BAI</b>	<b>53.200 €</b>	<b>383.098 €</b>	<b>413.014 €</b>
<b>(Impuesto sobre beneficios)</b>	<b>-13.300,06</b>	<b>-95.774,43</b>	<b>-103.253,56</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>39.900,19</b>	<b>287.323,28</b>	<b>309.760,67</b>

Fuente: Elaboración propia 2014

Anexo 8: Balance de situación del escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>66.317,60</b>	<b>64.030,00</b>	<b>66.317,60</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>4.104,00</b>	<b>4.104,00</b>	<b>4.104,00</b>
<i>Aplicaciones informáticas</i>	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<i>Página web y dominios</i>	2.104,00	2.104,00	2.104,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>64.500,00</b>	<b>64.500,00</b>	<b>64.500,00</b>
<i>Mobiliario</i>	60.000,00	60.000,00	60.000,00
<i>Equipos de procesos de información</i>	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<i>Maquinaria</i>	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>III. Amortización Acumulada</b>	<b>-2.286,40</b>	<b>-4.574,00</b>	<b>-2.286,40</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>91.332,65</b>	<b>469.235,49</b>	<b>776.060,09</b>
<b>I. Existencias</b>	<b>6.700,00</b>	<b>13.500,00</b>	<b>15.500,00</b>
<i>Materias primas</i>	2.300,00	3.400,00	4.500,00
<i>Otros aprovisionamientos</i>	4.400,00	10.100,00	11.000,00
<b>II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<i>Clientes</i>	0,00	0,00	0,00
<b>VI. Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	<b>84.632,65</b>	<b>455.735,49</b>	<b>760.560,09</b>
<i>Bancos</i>	84.632,65	455.735,49	760.560,09
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>157.650,25</b>	<b>533.265,49</b>	<b>842.377,69</b>

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>52.400,19</b>	<b>339.723,46</b>	<b>649.484,14</b>
<b>I. Capital</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>16.000,00</b>
<i>Capital social</i>	16.000,00	16.000,00	16.000,00
<b>III. Reservas</b>	<b>-3.500,00</b>	<b>36.400,19</b>	<b>323.723,46</b>
<b>V. Resultado de ejercicios anteriores</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>39.900,19</b>	<b>287.323,28</b>	<b>309.760,67</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>78.000,00</b>	<b>69.000,00</b>	<b>60.000,00</b>
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>78.000,00</b>	<b>69.000,00</b>	<b>60.000,00</b>
<i>Deudas a largo plazo con entidades de crédito</i>	78.000,00	69.000,00	60.000,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>27.250,06</b>	<b>124.542,03</b>	<b>132.893,56</b>
<b>I. Deudas a corto plazo</b>	<b>22.300,06</b>	<b>104.774,43</b>	<b>112.253,56</b>
<i>Deudas a corto plazo con entidades de crédito</i>	9.000,00	9.000,00	9.000,00
<i>H.P. Acreedora por impuesto de sociedades</i>	13.300,06	95.774,43	103.253,56
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>4.950,00</b>	<b>19.767,60</b>	<b>20.640,00</b>
<i>Proveedores</i>	4.950,00	19.767,60	20.640,00
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>157.650,25</b>	<b>533.265,49</b>	<b>842.377,69</b>

Fuente: Elaboración propia 2014