



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE EMPRESA PARA UN COMPLEJO TURISTICO EN LA MANGA DEL MAR MENOR (MURCIA)

TRABAJO FINAL DE CARRERA
LICENCIATURA ADE

Marzo 2015

REALIZADO POR:

PILAR OROBAL ISCLA

DIRIGIDO POR:

CARLOS ALBERTO DEVECE CARAÑANA

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	6
1. Introducción.....	8
1.1 Presentación del proyecto.....	8
1.2 Objeto y asignaturas relacionadas del TFC.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivos generales.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2. Metodología para la realización de planes de empresa.....	14
3. Análisis de la empresa.....	17
3.1 La empresa.....	17
3.1.1 Misión, visión y valores.....	17
3.1.2 Modelo de negocio.....	18
4. Aspectos Legales.....	19
5. Análisis estratégico.....	23
5.1 Análisis del entorno (España y Región de Murcia).....	23
5.2 Competidores.....	34
5.3 Clientes.....	36
5.3.1 Público objetivo.....	38
5.4 Sustitutivos.....	45
5.5 Las 5 fuerzas de Porter.....	49
5.6 Análisis DAFO.....	49
6. Análisis del Marketing.....	52
6.1 Plan de marketing.....	52
6.1.1 Objetivos.....	52
6.1.2 Segmentación y posicionamiento.....	53
6.2 Marketing Mix.....	54
6.2.1 Producto.....	54
6.2.2 Precio.....	56
6.2.3 Promoción.....	57
6.2.4 Distribución.....	58
7. Recursos humanos.....	62
7.1 Organigrama.....	62
7.2 Descripción de la Dirección de la empresa.....	62
7.3 Descripción de perfiles.....	65
7.4 Servicios externalizados.....	65

7.4.1 Gerente.....	66
7.4.2 Enfermera.....	66
7.4.3 Recepcionista.....	67
7.4.5 Personal de recreación y animación.....	68
7.4.6 Monitor del gimnasio.....	69
7.4.7 Conseguidor.....	69
7.4.8 Responsable de Mantenimiento.....	70
7.5 Servicios no externalizados.....	70
7.5.1 Salud.....	70
7.5.2 Restauración.....	73
7.5.3 Gestoría.....	76
7.5.4 Limpieza.....	77
7.5.5 Seguridad.....	78
7.5.6 Peluquería.....	79
7.5.7 Servicios de mantenimiento.....	80
7.5.8 Socorrista.....	82
7.5.9 Masajista.....	83
7.5.10 Responsable de Mantenimiento.....	85
7.6 Acuerdos con empresas de servicios.....	85
7.6.1 Cursos de Vela.....	85
7.6.2 Servicio de Taxis.....	86
7.6.3 Golf.....	87
7.7 Cuadro de mandos.....	88
8. Análisis económico financiero.....	92
8.1 Inversión inicial.....	92
8.2 Financiación.....	94
8.3 Análisis Cuenta de Resultados.....	95
8.3.1 Ingresos operativos.....	95
8.3.2 Gastos operativos.....	97
8.3.3 Amortización del Inmovilizado y Capex.....	100
8.3.4 Resultado Financiero.....	101
8.3.5 Política de Reparto de Dividendos.....	101
8.3.6 Periodos medios de cobro y pago.....	101
8.4 Punto de Equilibrio.....	102
8.5 Rentabilidad.....	104



8.6 Ratios.....	106
9. Conclusiones.....	109

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa de Murcia.....	25
Ilustración 2: Costa de Murcia.....	26
Ilustración 3: Pirámides población España. (Fuente: Eurostat).....	27
Ilustración 4: Evolución de número de extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor. (Fuente: Ministerio de Justicia).....	29
Ilustración 5: Evolución de la población de la Región de Murcia. (Fuente: INE).....	30
Ilustración 6: Evolución de la población de la Región de Murcia. (Fuente: INE).....	31
Ilustración 7: Extranjeros con certificado o tarjeta de residencia en vigor. (Fuente: INE).....	32
Ilustración 8: Extranjeros en Régimen Comunitario según provincia. (Fuente: INE).....	32
Ilustración 9: Extranjeros en Régimen Comunitario con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor según comunidad autónoma. (Fuente: INE).....	32
Ilustración 10: PIB trimestral España. (Fuente: INE).....	34
Ilustración 11: Evolución del Deflactor del PIB. (Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad).....	35
Ilustración 12: Pirámides de población española. (Fuente: INE).....	41
Ilustración 13: Datos demográficos en Reino Unido. (Fuente: UN Population y UNESCO).....	42
Ilustración 14: Distribución de la población británica por grupos de edad. (Fuente: Central Intelligence Agency).....	42
Ilustración 15: Datos demográficos en Alemania. (Fuente: UN Population y UNESCO).....	43
Ilustración 16: Distribución de la población Alemana por grupos de edad. (Fuente: Central Intelligence Agency).....	43
Ilustración 17: Datos demográficos países seleccionados. (Fuente: Eurostat).....	44
Ilustración 18: Población extranjera en España. (Fuente: INE).....	46
Ilustración 19: Población extranjera mayor de 55 años. (Fuente: INE).....	47
Ilustración 23: Objetivos cuantitativos. (Fuente: Promonegocios).....	57
Ilustración 24: Segmentación y posicionamiento. (Fuente: Elaboración propia).....	58
Ilustración 25: Infoelder, página web especializada en la 3ª edad. (Fuente: Infoelder).....	65
Ilustración 26: Pagina web residencias. (Fuente: exporesidencias).....	66
Ilustración 27: Organigrama (Fuente: Elaboración propia).....	67
Ilustración 28: Organigrama del personal dependiente del gerente. (Fuente: Elaboración propia).....	70

INDICE TABLAS

Tabla 1: Número de habitantes según sexo y edad. (Elaboración propia).....	27
Tabla 2: Evolución del PIB. (Fuente: Elaboración propia).....	34
Tabla 3: Comparación complejos. (Fuente: Elaboración propia).....	39
Tabla 4: Precios. (Fuente: Elaboración propia).....	61
Tabla 5: Tarifas. (Fuente: Elaboración propia).....	79
Tabla 6: Horario restaurante. (Fuente: Elaboración propia).....	80
Tabla 7: Horario peluquería. (Fuente: Elaboración propia).....	85
Tabla 8: Indicadores financieros. (Fuente: Elaboración propia).....	93
Tabla 9: Indicadores de clientes. (Fuente: Elaboración propia).....	93
Tabla 10: Indicadores de procesos. (Fuente: Elaboración propia).....	94
Tabla 11: Indicadores de aprendizaje. (Fuente: Elaboración propia).....	94
Tabla 12: Indicadores de responsabilidad corporativa. (Fuente: Elaboración propia).....	95
Tabla 13: Horario de actividades semanales. (Fuente: Elaboración propia).....	96
Tabla 14: Inversiones. (Fuente: Elaboración propia).....	98



Tabla 15: Características leasing inmobiliario. (Fuente: Elaboración propia).....	99
Tabla 16: Pagos. (Fuente: Elaboración propia).....	99
Tabla 17: Concesiones. (Fuente: Elaboración propia).....	101
Tabla 18: Externalizaciones. (Fuente: Elaboración propia).....	102
Tabla 19: Sueldos y salarios. (Fuente: Elaboración propia).....	104
Tabla 20: Amortizaciones acumuladas. (Fuente: Elaboración propia).....	105
Tabla 21: Ingresos. (Fuente: Elaboración propia).....	107
Tabla 22: Costes. (Fuente: Elaboración propia).....	107
Tabla 23: Total costes. (Fuente: Elaboración propia).....	108
Tabla 24: Punto de equilibrio. (Fuente: Elaboración propia).....	109
Tabla 25: Flujos de caja: (Fuente: Elaboración propia).....	110
Tabla 26: VAN. (Fuente: Elaboración propia).....	110
Tabla 27: Rentabilidad. (Fuente: Elaboración propia).....	111
Tabla 28: TIR y VAN. (Fuente: Elaboración propia).....	111
Tabla 29: Ratios FM. (Fuente: Elaboración propia).....	112
Tabla 30: Ratios liquidez. (Fuente: Elaboración propia).....	112
Tabla 31: Ratios de posición financiera. (Fuente: Elaboración propia).....	112
Tabla 32: Ratios de rentabilidad. (Fuente: Elaboración propia).....	113

RESUMEN

El presente trabajo fin de carrera tiene el objetivo de analizar la creación y explotación de un complejo residencial de lujo para personas mayores de 55 años, ubicada en la Comunidad de Murcia, situado en La Manga del Mar Menor (Murcia).

La elección de la localización viene motivada porque se trata de una zona costera española, tranquila, con un número elevado de municipios, bañados por más de 25 playas de la Manga del Mar Menor y de inequívoco carácter familiar. Está dotada de numerosos servicios enfocados al turista e iluminada por más de 300 días de sol al año. La temperatura media durante el año es de 18°C y también posee una amplia red de comunicaciones. (HAM, A. QUINTERO, J. BUTLER, S. SAINSBURY, B. NOBLE, J. ST.LOUIS, R. CHRISTIANI, K. SYMINGTON, A. 2014).

La Manga del Mar Menor es un cordón litoral de 21 km de longitud que se extiende desde Cabo de Palos hasta el parque natural de las Salinas en San Pedro del Pinatar. Pertenece a los municipios de Cartagena en su parte sur y San Javier en su parte central, ambos situados en la comunidad autónoma de Murcia.

Cuenta con una amplia red de comunicaciones de las que destacamos los aeropuertos Murcia-San Javier y Alicante-Elche a 130 kilómetros del destino, con vuelos directos a numerosos destinos nacionales e internacionales, espacios naturales y 20 campos de golf de alto nivel en un radio de acción de 50 kilómetros.

La viabilidad de la empresa que se propone (La Manga Senior Resort) se ve respaldada por la existencia en la misma ubicación de doce empresas con un negocio similar al que se propone. Es por ello que se busca una diferenciación en el modelo de negocio respecto a estos competidores, buscando ofrecer servicios y comodidades únicos.

En el primer paso del plan de negocio se analiza el entorno donde se va a encontrar ubicado el propio complejo, estudiando aspectos geográficos, económicos, políticos y socio-culturales, reforzados con un Análisis PEST que profundiza en dichos aspectos.

Realizado el estudio del entorno y con una valoración positiva debido a las oportunidades que ofrece, se ha orientado el plan hacia la manera de explotar dicho establecimiento.

El análisis estratégico permite establecer el tipo de negocio más adecuado, las estrategias a llevar a cabo y la importancia de posibles competidores del mercado.

En dicho análisis contamos con un completo Modelo de Porter y un análisis DAFO. (Porter, 1986).

Posteriormente, en el análisis de la empresa, se elabora punto a punto cómo fundarla y los pasos a seguir para ello. Si bien, en una primera aproximación, la normativa no parece ser un obstáculo.

Complementariamente al análisis de la creación y la forma jurídica, se elabora un organigrama de la empresa y una descripción de sus actividades. (BENJAMIN, E. y FINCOWSKI, F. 2009)

El análisis de recursos humanos es esencial en el tipo de negocio, por eso se ha llevado a cabo un estudio de las necesidades requeridas por la empresa, así como el estudio de la retribución percibida por el empleado y la cotización a la Seguridad Social que debe ingresar la empresa. Las empresas hoteleras requieren un trabajo exhaustivo en el marketing con el fin de atraer clientes y la búsqueda de su fidelización.

En el presente trabajo, se ha analizado los objetivos perseguidos cómo conseguirlos mediante el análisis del Marketing Mix. (ESTEBAN TALAYA, A. 2008).

El plan de negocio finaliza con un análisis económico- financiero, ([AMAT](#), O. 2008) en el que se ha estudiado:

1. Estudio de Viabilidad del plan de negocio: Cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno en escenario pesimista, neutral y optimista mediante la estimación de ingresos y gastos. La inversión se ha realizado con recursos propios y recursos ajenos. (CRUZ RAMBAUD, S. VALLS MARTÍNEZ, M. 2003).

2. Estudio Financiero: elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y balances de situación provisionales para los dos y tres primeros años de actividad respectivamente. (MARÍ VIDAL, S; MATEOS RONCO, A; POLO GARRIDO, F; SEGUÍ MAS, E. 2003).

3. Análisis de los ratios fundamentales: rentabilidad económica y financiera, Fondo de Maniobra y ratios de solvencia, liquidez y autonomía.

Finalmente, la conclusión del trabajo analiza la viabilidad del proyecto.

1. Introducción

1.1 Presentación del proyecto

Descripción del negocio

La Manga Senior Resort es un complejo residencial de lujo para personas mayores de 55 años, situado en La Manga del Mar Menor (Murcia).

Los clientes se alojan en apartamentos completamente equipados y disfrutan de instalaciones de uso común de primera calidad. El objetivo del resort es ofrecerles tranquilidad, privacidad y actividades lúdicas.

Para la puesta en funcionamiento del negocio, es necesario llevar a cabo una serie de grandes inversiones, ya que el coste estimado es de 7 millones de euros. Del total de la inversión, un 25% correspondería al valor del terreno y el 75% restante a las instalaciones.

El complejo contará con 10.000 metros cuadrados, de los cuales 5.000 serán metros construidos. Dispondremos de 4 edificios, de cuatro plantas, donde se localizarán los apartamentos destinados a nuestros clientes. En uno de ellos se ubicarán los servicios comunes y zonas de ocio. Además de lo anterior, contaremos con una zona dedicada al Spa y relajación, y de zonas verdes y ajardinadas.

Los tres edificios estarán divididos en 75 apartamentos, en los que habrá capacidad para 150 clientes.

Los clientes se clasificarán, en función del nivel de dependencia de los usuarios. En la clasificación de plena autonomía incluiríamos personas mayores que no requieren de servicios asistenciales para desarrollar las actividades normales de su día a día, mientras que en “asistidos” se incluirían aquellas personas que necesitan alguna asistencia para realizar diversas actividades de la vida diaria.

Comparando con otros tipos de Senior Resort, hemos clasificado como “alquiler”, nuestro centro con la posibilidad de disfrutar de un periodo concreto ya sean estancias cortas o largas, bajo el régimen de alquiler del apartamento. Por otro lado, hemos observado que muchos de los complejos analizados enfocan su negocio en la venta de los apartamentos, pero ofreciendo de la misma manera que los anteriores los servicios comunes del complejo residencial. Éstos, incluidos en la clasificación de venta, no corresponden exactamente con nuestro concepto de Resort, pero no hemos querido dejar de incluirlos en nuestro estudio, ya que suponen de la misma manera una competencia considerable para nuestro negocio. Además, muchos de ellos también ofrecen la posibilidad de alquiler, como complemento a la venta.

También es importante mencionar la importancia que tienen para nuestro negocio, las colonias de extranjeros que existen en la zona y su deseo de permanecer en España.

Según Rafael Durán Muñoz, profesor de Ciencia Política de la Universidad de Málaga, la movilidad internacional de retirados está íntimamente relacionada con el proceso de construcción europea que, pese a no ser específico de España, representa aquí su mayor expresión. Según el Padrón de habitantes, en 1996 residían en España algo más de 86.000 extranjeros comunitarios de 55 o más años de edad. Este número se ha incrementado notablemente hasta alcanzar los 436.000 (incluyendo a los noruegos e islandeses). Es decir, en tres lustros se han multiplicado por cinco.

Algunos de ellos simplemente, se trasladan a sus segundas residencias ubicadas desde hace años en las zonas de playa españolas, otros afrontan cambios mucho más radicales a la hora del dulce retiro. Aunque son residentes permanentes, muchos pasan una parte del año en España (generalmente el invierno) y el resto, en su país de origen. Pretenden así evitar el elevado calor y ruido de los meses de verano en nuestro país.

Los británicos conforman el contingente más numeroso, unos 200.000, que representan el 46% del total de jubilados extranjeros residentes en España. Los alemanes les siguen con un 20% del total. El resto de nacionalidades representa porcentajes menores al 10%. No obstante, hay lugares en los cuales algunas nacionalidades, como suecos, noruegos, daneses o austriacos, han formado importantes colonias.

Es interesante destacar que, de acuerdo con la encuesta MIRE3i, el 41% de los jubilados comunitarios que decidió trasladar su residencia a España lo hizo antes de los 65 años y sólo el 11% después de los setenta y cinco. Así pues, los extranjeros que eligen nuestro país para retirarse son relativamente jóvenes y gozan de un buen estado de salud.

También destacar que tres cuartas partes de los jubilados que se han instalado en España eran trabajadores por cuenta ajena, la mayoría restante eran autónomos o empresarios con más de seis empleados. Por otra parte, el 39% reconoce tener ingresos de hasta 3.000 euros al mes. En cuanto a su estado civil, los jubilados europeos que se instalan en nuestro país son, en su mayoría, casados. (FERNANDEZ-MAYORALES, G. CASADO, M. Á y HUBER, A. 2004).

El sistema público de salud español es otro de los factores que han atraído a los residentes comunitarios. La situación por la que atraviesa el mismo puede reducir esta movilidad lo que convierte a este aspecto en un nuevo desafío al que enfrentarse.

El clima es el principal factor de atracción para su ubicación eso convierte a España en el destino turístico favorito de muchos ciudadanos comunitarios. Por eso no es de extrañar que el 90% de los inmigrantes de 55 o más años estén empadronados en siete comunidades (Andalucía, Cataluña, Islas Baleares, Madrid, Murcia, Islas Canarias y Valencia), seis de ellas costeras. (WILLIAMS y ALLAN M. 2000).

Alicante es la provincia con mayor presencia. De hecho, un tercio de los extranjeros mayores empadronados en España lo ha hecho en Alicante. El crecimiento demográfico y residencial de los principales municipios de la provincia ejemplifica cuál ha sido la pauta de su desarrollo. (WILLIAMS A. M. King, R. Warnes, A. & Patterson, G. 2000).

Historia de la compañía.

La Manga Senior Resort S.A. va a ser una compañía creada para gestionar el complejo residencial de La Manga Senior Resort. Los socios principales de la compañía son siete compañeros de la carrera, que ven en este sector una oportunidad de negocio de gran proyección.

Equipo

Los recursos humanos son uno de los aspectos más importantes de nuestro proyecto, ya que la atención al cliente ha de ser exquisita, y tenemos que hacer sentir a nuestros clientes como en casa. Queremos contar con un equipo de profesionales multidisciplinar y cualificado que garanticen el cuidado y diversión de los clientes.

Exigimos de nuestro equipo una proactividad total y una colaboración entre todos los estamentos, con el fin de multiplicar el rendimiento de cada uno y la satisfacción del cliente.

Producto

Nuestro Senior Resort es un complejo residencial, ubicado en una zona costera, y formado por apartamentos, dotados de las más modernas instalaciones. Constituye un producto pensado para aquellos que quieren disfrutar de la vida en un entorno adaptado a sus necesidades y con una amplia oferta de servicios sanitarios y de ocio.

Este complejo residencial dispone de apartamentos individuales o dobles con zonas comunes y zonas verdes.

Público objetivo

Nos hemos enfocado en el conjunto representativo formado por jubilados españoles y extranjeros de la UE, especialmente procedentes de Alemania y Reino Unido, de 55 años en adelante, libres de obligaciones para con el resto de la familia, formados por unidades familiares con recursos económicos, monetarios y patrimoniales altos,

Canales de distribución

Los canales que vamos a utilizar serán por un lado, algunos touroperadores europeos como TUI, Thomas Cook o Kuoni, que se encuentran entre los primeros del ranking de touroperadores, de esta forma garantizamos estar ubicados en los principales puntos de venta dentro de los países que escogemos como objetivo, por otro lado, contaremos con una fuerza de ventas especializada.

1.2 Objeto y asignaturas relacionadas del TFC

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es un complejo residencial de lujo para personas mayores de 55 años, ubicada en la Comunidad de Murcia, situado en La Manga del Mar Menor (Murcia).

El objetivo es realizar un plan de empresa sólido, donde se analice la oportunidad de negocio y la viabilidad económica un complejo residencial de lujo para personas mayores de 55 años, situado en La Manga del Mar Menor (Murcia) que ofrece servicios de alojamiento, restauración y realización de actividades de ocio complementarias en un entorno privilegiado en contacto con la naturaleza y sus tradiciones.

Las condiciones climáticas, el entorno, así como la gran cantidad de residentes extranjeros jubilados existente en la zona, la mayoría europeos, hacen que exista competencia pero también oportunidad de negocio, como se verá a lo largo de este TFC. Para analizar dicha oportunidad de negocio y viabilidad, se presenta un plan de empresa de la misma. El plan de negocio es el instrumento que servirá para definir, organizar, analizar y planificar la puesta en marcha de la empresa, identificando los objetivos a conseguir. La realización del plan de empresa ayudará a ordenar las ideas, conocer al público objetivo, conocer las herramientas e instrumentos a utilizar, analizar los recursos, la organización, la forma jurídica, la viabilidad económica, el presupuesto de inversiones necesario, y en definitiva, todos los puntos relevantes de los que se compone el Plan de Negocio que aquí se presenta.

Las asignaturas que se utilizan a lo largo de este proyecto son las siguientes:

- Dirección estratégica y política de empresa: Ayudará a definir tanto los objetivos que se tendrán que plantear en la empresa para su puesta en marcha, como a analizar las estrategias que se seguirá a lo largo de la misma. Para poder analizar se tendrá en cuenta el análisis de la demanda, el análisis del entorno (PEST) y el análisis interno (DAFO).

- Introducción a los Sectores Empresariales: Para todo proyecto es imprescindible conocer el sector dónde te vas a mover o dónde te mueves a lo largo de los años de vida de la empresa, para ello voy a utilizar esta asignatura que me ha servido para poder realizar una investigación y así conocer donde pretendo entrar para llevar a cabo el negocio.
- Derecho de la empresa: Gracias a esta asignatura me ayudará a establecer la forma jurídica idónea que adoptará la empresa y su constitución.
- Marketing en empresas de servicios: Esta asignatura ayudara a definir detalladamente el proyecto, que fundamentalmente está basado en la aplicación del marketing online y las nuevas tecnologías.
- Dirección Comercial: Esta asignatura complementará a la anterior, aplicando los conocimientos sobre las decisiones de comunicación, publicidad y técnicas.
- Sistemas integrados de información para la gestión: Para la que utilizaré los conocimientos aprendidos, con soportes informáticos, para gestionar la información tanto de los clientes como de las compras y los proveedores.
- Tecnología empresas financieras asesoría y gestoría: de esta asignatura utilizaré los conocimientos adquiridos sobre el Networking para la gestión y tratamiento de las nuevas tecnologías aplicadas.
- Dirección financiera, Contabilidad Financiera, Contabilidad general y analítica, Economía de la empresa II y Matemáticas Financieras: todo este grupo de asignaturas ayudara a hacer toda la parte del análisis económico/financiero. A partir de unos estados financieros previsionales, se intentará alcanzar la mejor solución de financiación / inversión para la viabilidad del proyecto. Y la posible previsión a lo largo de los años.
- Dirección de Proyectos Empresariales y Estratégica y Política de Empresa: con lo aprendido en estas asignaturas me van a ayudar a contemplar aquellas situaciones que puedan poner en riesgo el éxito del proyecto. Considerando las medidas a tomar para minimizar sus consecuencias.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos generales

Este TFC tiene como objetivo elaborar y presentar un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una empresa de complejo residencial de lujo para personas mayores de 55 años, situado en La Manga del Mar Menor (Murcia).

Para llevar a cabo este plan de empresa se han analizado de forma detallada las principales variables, éstas son: el sector de turismo rural y el entorno de la empresa, la propia empresa y sus debilidades y fortalezas, se ha definido su principal actividad y se ha diseñado su plan de marketing, se han analizado los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha, se ha estudiado su viabilidad económica y se ha hecho una previsión de las cuentas anuales de la empresa y por último se ha definido un calendario de tareas y responsabilidades para la puesta en marcha del negocio. ([MERCADER UGUINA](#), J. 2008).

1.3.2 Objetivos específicos

Para poder alcanzar todos estos objetivos se ha diseñado un plan de empresa dividido en 6 grandes bloques. En el primero de ellos se analizará el sector, el entorno y las competencias (DALMAU, J.I. 2005). En el segundo, se presenta un estudio interno de la empresa, partiendo de un análisis de sus debilidades y sus fortalezas y se perfilan las principales políticas a seguir en materia de trámites legales, organización, calidad, etc. ([SIMON L. DOLAN](#), S.A. MCGRAW-HILL 2007).

A continuación se definirán el plan de Marketing Mix por un lado y las necesidades de recursos personales por otro lado. En el siguiente bloque se analizará la viabilidad económica del proyecto y por último, en el sexto bloque se analizará la viabilidad técnica. (KOTLER P y ARMSTRONG G. 2008).

- Justificar la elección del tipo de negocio y el entorno seleccionado, entendiendo por entorno, país, región y sector.
- Evaluar cada una de las áreas de la empresa: marketing, RRHH, y financiera, partiendo de la base de que el activo principal de la misma va a ser un establecimiento hotelero, operando en el sector servicios.
- Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para extraer posibles líneas de actuación.

- Realizar un estudio de viabilidad económica de la inversión.

2. Metodología para la realización de planes de empresa.

El plan de empresa es una memoria que describe un proyecto, a la vez que analiza su viabilidad técnica, económica y financiera del mismo. Este documento, imprescindible para la puesta en marcha de una empresa, recoge además todos los procedimientos y estrategias necesarias para hacer realidad el proyecto. Se utiliza como carta de presentación de la iniciativa empresarial de cara a posibles inversores, subvenciones públicas, bancos, etc.

Su función es mostrar la consistencia del proyecto, planificar las estrategias, establecer los lazos necesarios entre los promotores que se impliquen en el mismo. Es el instrumento a utilizar a la hora de buscar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Eduso, 2015 (en línea).

La metodología la podemos definir como un plan de investigación con el que intentamos cumplir una serie de objetivos. Por lo tanto, puede entenderse como un conjunto de procedimientos que determinan una investigación. Antes de tomar decisiones importantes se requieren algunos métodos de investigación.

Al hacer la investigación hay dos fuentes de datos diferentes disponibles: fuentes primarias y secundarias. Los datos secundarios es la información que se encuentra en los libros, artículos, datos en línea, etcétera. Las fuentes primarias proporcionan información que se encuentra por el investigador, es decir, son datos nuevos y originales. A sí mismo, los datos primarios consisten en entrevistas, observaciones y encuestas, así como información que podemos encontrar en bases de datos.

Con la ayuda de los datos primarios, la información recogida suele ser más fácil de explotar que en los datos secundarios, ya que de esta manera la información se centra directamente sobre el problema de investigación.

Una vez hemos obtenido toda la información que necesitamos, se pasa a la fase de evaluación de los resultados y a toma de opinión sobre el asunto tratado. A través de esto la decisión final tomada será fácilmente justificable.

Para poder estudiar y conocer el sector de los Resorts y Residencias, hemos utilizado diferentes fuentes de información secundaria: Datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, 2015 (en línea). Así como artículos publicados sobre el asunto.

Por otra parte, las fuentes de información primarias utilizadas han sido por un lado datos proporcionados por, el Instituto Nacional de Estadística 2015 (en línea), Ministerio de Industria, Energía y Turismo 2015 (en línea), (Devesa, Domínguez, Encinas, Meneu y Nagore 2014).

La información disponible en las páginas web de las empresas, así como observando qué productos y servicios ofrece cada una de ellas.

Para determinar la posición estratégica de la empresa utilizaremos la herramienta PEST para identificar el macroentorno de la empresa. ([Chapman, 2006](#)).

Y para analizar el microentorno del negocio realizaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1986). Estos dos análisis permitirán determinar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa (Dalmau, 2005).

Para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y poder planificar una estrategia de futuro, utilizaremos una de las herramientas más fuertes e importantes utilizadas para el análisis estratégico de la empresa, como es el DAFO.

A continuación se expone la metodología seguida en cada una de las partes:

-Análisis externo: mediante el análisis PEST se han analizado detalladamente cada uno de los índices macroeconómicos que afectarán a la empresa. Para su realización se han consultado diferentes bases de datos y estadísticas tales como el Instituto Nacional de Estadística, artículos de prensa, páginas web y los apuntes de las asignaturas anteriormente mencionados.

-Análisis del sector: a través del estudio de diferentes artículos y documentos se ha analizado la situación del sector turístico español desde el inicio de la crisis hasta la actualidad. Para la realización de este capítulo se ha de destacar la información obtenida por medio de diferentes páginas web, revistas y libros. En ella se detalla la situación del sector año a año y las perspectivas de futuro del mismo.

-Análisis de la competencia: a partir de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1986) se ha analizado el microentorno que rodea a la empresa. Para obtener información de los principales competidores que nos vamos a encontrar se consultaron diferentes páginas web donde se realizaban estudios sobre los resorts que operan en España como Balesol (en línea), Defensor del Pueblo (en línea), Inforesidencias (en línea), DBK (en línea), donde se realiza un análisis exhaustivo de los principales resorts que operan en nuestro país.

También se consultaron las diferentes páginas web de los principales resorts para conocer su historia, productos y servicios, facturación, o número de establecimientos. Centros Imsero, 2015 (en línea). Sensara Benalmádena, 2015 (en línea). Revista Savia, 2015 (en línea). Conjunto Residencial Forum Mare Nostrum, 2015 (en línea). Ithotelero, 2015 (en línea).

-Análisis interno: a partir de entrevistas a profesionales del sector se ha podido conocer cuál es la estructura organizacional de este tipo de empresas y cuáles son los procedimientos seguidos para proporcionarlo. Para ello nos comunicamos con los líderes europeos de Aon Consulting, telefónicamente.

Para elegir la forma jurídica en que iba a estar constituida nuestra empresa, se consultaron diferentes páginas web donde se explicaba el tipo de sociedad que más nos convenía. Un ejemplo de estas páginas es la que corresponde a Crea tu empresa.

En cuanto a la elección de la zona donde ubicar nuestro establecimiento, se empezó buscando terrenos por internet que se ajustarán a nuestras necesidades de metros dentro de un precio razonable. Se seleccionaron varios de ellos en diferentes zonas de Murcia y se visitaron para ver la zona que les rodeaba, combinación de transporte público y todo aquello que podía influir para su elección. Se consultó a expertos del sector para que nos indicaran que condiciones tenía que tener el terreno y cuál era su mejor ubicación para sacarle el mayor rendimiento. Con todas estas pautas se eligió el terreno que mejores condiciones tenía para la puesta en marcha de nuestro negocio.

Para cumplimentar toda la información necesaria para la apertura de nuestro establecimiento, accedimos al portal Comunidad Autónoma de la Región de Murcia donde aparece toda la documentación necesaria para la puesta en marcha, plazos, cuantía de las tasas, requisitos y lugar donde presentarlos.

Para la realización del plan de recursos humanos, utilizamos la información de la competencia para que nos indique cuáles son las necesidades de personal de un resort de nuestras características, las funciones que debe desempeñar cada uno de ellos, salarios, horarios, etc.

-Plan de Marketing: el plan de marketing comienza con el análisis DAFO, donde se plasman de manera sintetizada las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrentará la empresa. Para su realización se utilizaron los apuntes de las asignaturas anteriormente mencionadas.

Para analizar el mercado y el tipo de clientes se utilizó la información recogida en páginas web y sobre todo en un libro denominado “20 años de encuestas nacionales de salud”, nombrado en la bibliografía, donde encontramos multitud de datos sobre los tipos de clientes que van a pasar por nuestro establecimiento, necesidades o tratamientos necesarios.

Para la elaboración del plan de marketing mix, nos reunimos con dos empleadas de dos establecimientos similares, como Ballesol y Senior Resort Aravaca Centro. Carmen Martínez Bartoli y Sonia Rubio Delgado, nos describieran como es el servicio, relación con proveedores, precios y todo aquello que tiene que ver con el servicio que vamos a ofrecer.

Las estrategias seguidas en cuanto a promoción y publicidad es la de hacernos conocer por medio de revistas, periódicos, folletos turísticos, ferias y convenciones, sin descartar la publicidad en televisión.

-Análisis económico-financiero: para conocer las necesidades de inversión necesaria para montar nuestro negocio, así como la estimación de ingresos y gastos que íbamos a tener, nos volvimos a reunir con los líderes europeos de Aon Consulting.

Debido a su experiencia en el sector, nos describieron todos los elementos necesarios para la puesta en marcha del negocio así como su coste. Para la realización del balance de situación y cuenta de resultados previsionales, el cálculo de ratios y rentabilidades se han utilizado los apuntes de la carrera anteriormente mencionados. Igualmente se han consultado cuentas anuales de otras empresas dedicadas a la misma actividad para aproximar datos y poder conocer sobre que cifras se mueven.

3. Análisis de la empresa

3.1 La empresa

3.1.1 Misión, visión y valores

Misión

Asegurar el bienestar y la calidad de vida de las personas mayores garantizando una atención personalizada, permanente y siempre a la medida de sus necesidades ofreciendo a nuestros mayores la mejor atención y confort.

Los clientes disfrutarán de la máxima independencia, sin horarios y plena libertad, pero con toda la seguridad para su bienestar, contando con servicio de seguridad 24 horas, servicio médico de guardia, etc. Nuestro cualificado personal les hará sentirse a gusto en todo momento y responderá a sus necesidades, gracias a la atención personalizada que proponemos dispensar.

Visión

La Manga Senior Resort aspira a convertirse en un Senior Resort de referencia en España (o uno de los más importantes) al más alto nivel, llegando a ser un modelo de gestión en nuestro sector en cuanto a la calidad, profesionalidad y experiencia en la prestación de servicios y un reclamo para nuestros clientes tanto a nivel nacional como internacional.

Valores

Compromiso:

Lo importante son nuestros clientes. Por ello, les ofrecemos todo tipo de servicios de calidad, poniendo a su disposición un gran número de modernas actividades modernas y funcionales instalaciones donde prima la seguridad y el bienestar de los residentes.

Confianza:

Contamos con un equipo de profesionales multidisciplinar y cualificado que garantizan que su cuidado y diversión está en las mejores manos.

Trabajo en equipo:

Exigimos de nuestro equipo una proactividad total y una colaboración entre todos los estamentos, con el fin de multiplicar el rendimiento de cada uno y la satisfacción del cliente.

3.1.2 Modelo de negocio

La Manga Senior Resort es un centro residencial de lujo para personas mayores que quieran disfrutar de un merecido descanso, pero que además deseen permanecer activos con las numerosas propuestas de ocio que les vamos a proponer como; petanca, baile, bingo, clases de golf, cine, biblioteca, salidas culturales y de ocio.

Queremos conseguir que nuestros clientes disfruten de la mejor época de sus vidas: aquella en la que, después de haber cumplido con su trabajo y con su familia, desean tener tiempo para ellos mismos. Con multitud de actividades, algunas de ellas muy relacionadas con el entorno de La Manga del Mar Menor, como el golf o la vela. Además, al estar alojados en cómodos apartamentos para una o dos personas, pueden recibir las visitas de familiares y amigos cuando lo deseen, y mantener su privacidad. Otro de los objetivos es que nuestros clientes solo se preocupen de disfrutar, sabiendo que cuentan con un servicio de limpieza de habitaciones, seguridad 24 horas, servicio médico de guardia, restaurante, bar, etc. Siempre contando con profesionales cualificados, médicos, fisioterapeutas, etc. Nuestro cualificado personal les hará sentirse a gusto en todo momento y responderá a sus necesidades, gracias a la atención personalizada que proponemos dispensar.

Nuestro Senior Resort está dirigido tanto a clientes españoles como a centroeuropeos (especialmente Reino Unido y Alemania), que no se sentirán extraños, ya que nuestro personal domina al menos dos idiomas.

RIESGO INMOBILIARIO

Creemos que es oportuno hacer mención al riesgo inmobiliario que, por la naturaleza de nuestro proyecto, hemos de prever y mitigar en la medida de lo posible. En este sentido, para minimizar sus diferentes impactos hemos identificado algunos riesgos operativos de crédito y de mercado que sufre este

negocio. El riesgo se estima simulando variaciones del precio de la vivienda, teniendo en cuenta el valor de tasación y los principales *drivers* identificados.

Los **riesgos** que podemos relacionar en el sector inmobiliario son;

Riesgos de Mercado: volatilidad, liquidez, correlaciones, parada del proyecto, tipo de interés, tipo de cambio, renta variable, spread de crédito, precio de materias primas y volatilidad de cada uno de los anteriores, así como del riesgo de liquidez de los distintos productos y mercados.

Riesgos operativos: riesgos de pérdidas resultantes de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos o sistemas, o bien derivado de circunstancias externas. Se trata, en general, y a diferencia de otros tipos de riesgos, de un riesgo no asociado a productos o negocio, que se encuentra en los procesos y/o activos y es generado internamente (personas, sistemas, procesos) o como consecuencia de riesgos externos, tales como catástrofes naturales, Incumplimiento, Liquidación.

Riesgos de Crédito: se origina por la posibilidad de pérdidas derivadas del incumplimiento total o parcial de las obligaciones contraídas por parte de sus clientes o contrapartidas, documentación, problemas legales y fraudes.

Hoy en día el movimiento de capitales que está entrando en España, ha pasado de ser una “inversión desaconsejable” a convertirse en el “mercado estrella” de la noche a la mañana. No se trata tanto de una búsqueda de valor sino más bien que “todo el mundo lo está haciendo y no te lo quieres perder”. Se trata de aprovechar las oportunidades que comienzan a abrirse una vez que el sector bancario empieza a sacar a la luz sus carteras y préstamos problemáticos, según la publicación *Tendencias del Mercado Inmobiliario*® El retorno Europa 2014.

4. Aspectos Legales

Estructura legal de la sociedad

Denominación social:

Para la sociedad que explotará nuestro Senior Resort hemos elegido su mismo nombre: La Manga Senior Resort S.A. Uno de los socios inscribirá esta denominación en el Registro Mercantil.

Forma jurídica

La Manga Senior Resort S.A es una Sociedad Anónima. Se escoge este tipo de sociedad porque es la que mejor se adapta a nuestras necesidades. El capital social está dividido en 26.000 acciones, con un valor nominal de 100 euros cada una.

Cada uno de los siete socios principales aporta 228.600 euros, por lo que es propietario de 2.286 acciones cada uno. Del resto de acciones serán propietarios los inversores privados que se unan a nuestro proyecto.

El Consejo de Administración estará formado, inicialmente, por cada uno de los siete socios y además por una representación de los inversores privados.

Aspectos legislativos

La descentralización del estado español ha consolidado el desarrollo no igualitario en materias sociales. Cada Comunidad legisla las políticas sociales de acuerdo a sus competencias y financiación. En relación a la gestión de residencias y centros de cuidado de personas mayores cada Comunidad ha ejercido, de manera más o menos generalizada, sus competencias al respecto.

La Manga Senior Resort ha de cumplir con los requisitos impuestos por la Región de Murcia para la explotación establecimientos de nuestro tipo. Éstos vienen recogidos en dos Decretos:

Decreto nº 69/2005, de 3 de junio, por el que se establecen las condiciones mínimas que han de reunir los centros residenciales para personas mayores de titularidad pública o privada

En él se establecen las condiciones mínimas materiales y funcionales de los centros residenciales para personas mayores en la Región de Murcia, las plantillas mínimas de personal y su titulación. La Manga Senior Resort, al estar compuesto por “Apartamentos de mayores”, se rige por este Decreto que, en su Anexo 1º, dispone las condiciones mínimas comunes a todos los centros. Los ámbitos en los que se exigen estas condiciones son:

- Construcción y rehabilitación de edificios;
- Supresión de barreras arquitectónicas, de transporte, de movilidad, de comunicación y de relación con el entorno;
- Accesibilidad y condiciones de habitabilidad;

- Sanitaria, salud pública y reglamentación técnico sanitaria de comedores colectivos;
- Instalaciones eléctricas;
- Instalaciones térmicas y gases combustibles;
- Eliminación de residuos;
- Medidas de protección contra incendio;
- Evacuación de edificios y prevención de riesgos laborales

El Decreto detalla minuciosamente los diferentes requisitos que han de cumplir las instalaciones de los centros residenciales. Estos requisitos tienen en cuenta la particularidad de los clientes de este tipo de centros y van desde la altura mínima de los techos, las dimensiones mínimas de las camas, hasta la altura de los interruptores.

Decreto nº 3/2015, de 23 de enero, por el que se regula la autorización, la acreditación, el registro y la inspección de Entidades, Centros y Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y se establece la tipología básica de los mismos.

En cumplimiento de la simplificación expuesta, y al contrario de lo que sucedía en la anterior normativa, se prevé un solo tipo de autorización administrativa, fusionándose en un solo procedimiento lo que anteriormente se regulaba en dos. Asimismo, se reduce a lo estrictamente necesario los actos que se someten a autorización administrativa, mientras que otros, como el cambio de titularidad o el cierre o cese de actividad, solo han de ser objeto de comunicación previa al órgano competente.

Además, el procedimiento para la obtención de la autorización administrativa se simplifica en lo que se refiere a la presentación de documentación por parte de los interesados, pues la práctica totalidad de los documentos que anteriormente se exigían, se han sustituido por manifestaciones.

La autorización administrativa tendrá una duración ilimitada, condicionada, eso sí, al cumplimiento de la normativa que le sea de aplicación. Se prevé una tramitación telemática de los procedimientos de autorización y se regulan los nuevos procedimientos de comunicación de cambio de titularidad y de cese o cierre de Centro o Servicio.

La autorización administrativa es el acto administrativo mediante el cual la Administración de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia comprueba y determina que el proyecto arquitectónico o funcional de un Centro, la materialización del mismo o la puesta en funcionamiento de los Servicios que no se presten a través de un Centro, reúnen los requisitos exigidos en la normativa aplicable en la materia, facultando al titular de los mismos a realizar las actuaciones que se reflejan en la autorización.

La competencia corresponde al titular de la Consejería que tenga atribuida la competencia en materia de Registro e Inspección de servicios sociales. La gestión y tramitación corresponde al órgano directivo que tenga atribuidas las competencias en materia de Registro, Acreditación e Inspección.

El objeto de este Decreto es el de establecer las normas y fijar las condiciones por los que se han de regir las autorizaciones administrativas que ha de obtener La Manga Senior Resort para comenzar su actividad. Además, se regula también el control y la inspección de la que será objeto por parte de las autoridades correspondientes.

La Manga Senior Resort tiene previsto realizar las modificaciones necesarias en las instalaciones adquiridas, por lo que es necesario contar con esta autorización previa, tal y como dispone el artículo 11 b) del Decreto. En el plazo de tres meses desde que sea presentada la solicitud, el órgano competente, verificada la documentación y el cumplimiento de los requisitos, resolverá la petición en forma motivada.

El Ayuntamiento de La Manga del Mar Menor deberá concedernos la licencia de obras o de apertura.

Finalmente, La Manga Senior Resort solicitará la Autorización de funcionamiento, presentando los documentos precisos para justificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigibles. Previamente a la resolución de autorización de funcionamiento, se procederá a realizar visita de inspección en la que se comprobará la idoneidad y el cumplimiento de la normativa que le es de aplicación. Concedida la autorización de funcionamiento, se inscribirá a La Manga Senior Resort en el Registro de Entidades, Centros y Servicios Sociales de la Región de Murcia. Esta inscripción acreditará a nuestro centro para empezar a operar y, además, es requisito indispensable para la celebración de conciertos, convenios, concesión de subvenciones o cualquier clase de ayuda de la Administración Regional.

Inspección

La Manga Senior Resort está, además, sujeto a la Inspección de Servicios Sociales de la Región de Murcia, cuyas funciones básicas son:

- Velar por el respeto de los derechos de los usuarios
- Controlar el cumplimiento de los niveles de calidad
- Supervisar el destino y la adecuada utilización de los fondos públicos concedidos a personas físicas o jurídicas
- Comprobar el cumplimiento de las normas vigentes en materia de servicios sociales

5. Anàlisis estratègic

5.1 Anàlisis del entorno (España y Región de Murcia)

Después de un exhaustivo estudio sobre los diferentes emplazamientos costeros que nos ofrece el litoral español, hemos elegido La Manga del Mar Menor (Murcia) por una serie de factores que enumeramos a continuación: La Manga del Mar Menor es un cordón litoral de 21 km de longitud que se extiende desde Cabo de Palos hasta el parque natural de las Salinas en San Pedro del Pinatar. Pertenece a los municipios de Cartagena en su parte sur y San Javier en su parte central, ambos situados en la comunidad autónoma de la Región de Murcia.



Ilustración 1: Mapa de Murcia

Dicha región se presenta como un mercado atractivo por las ventajas que supone en diferentes aspectos, como:

- Los municipios bañados por las aguas de la Manga del Mar Menor cuentan con más de 25 playas, de las cuales un buen número de ellas es accesible para minusválidos.
- La temperatura media durante el año es de 18°C.
- Cuenta con una amplia red de comunicaciones de las que destacamos vuelos diarios a importantes ciudades españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla, Zaragoza, Valencia, Palma de Mallorca, Gran Canaria, etc...) y a ciudades las cuales se encuentran ubicadas en mercados potenciales interesantes para el negocio, como Reino Unido (Londres, Liverpool, Newcastle, Manchester,...), Irlanda (Dublín).

Los aeropuertos más cercanos a La Manga del Mar Menor son el Aeropuerto de Murcia-San Javier (a 40,5 km) y el Aeropuerto de Alicante (a 124 km aproximadamente), que cuenta con numerosos destinos, como; Argelia, Alemania, Bélgica, Suiza, Dinamarca, Italia, Rumania, Polonia, Suecia, Reino Unido, Finlandia, Irlanda, Islandia, Lituania, Rusia, y Noruega.

Además, la región cuenta con numerosos espacios naturales, entre los que destaca el espacio natural de Calblanque, Monte de las Cenizas y Peña del Águila y el pueblo costero de Cabo de Palos entre otros.

Las características de La Manga hacen posible una gran variedad de actividades y deportes náuticos.

Además destacan sus 20 campos de golf de alto nivel, en un radio de acción de 50 kilómetros, en los que tanto aficionados como profesionales podrán disfrutar de ellos. (La Región de Murcia es uno de los principales destinos turísticos de golf en Europa y cuenta con campos diseñados por estrellas como Jack Nickalus, Dave Thomas o Severiano Ballesteros).



Ilustración 2: Costa de Murcia

Factores políticos

Desde Julio de 1995, el Partido Popular, ocupa la dirección del gobierno de España, constituida como una monarquía parlamentaria, basada en los derechos fundamentales y el fomento de las libertades públicas.

El período de presidencia es de cuatro años, y durante ese tiempo el Presidente es asistido en sus funciones por el Consejo de Ministros. Así mismo, el Presidente es quien, como autoridad del Poder Ejecutivo, y previa aprobación del Rey, propone los candidatos a ministros para cada actividad.

El Poder Legislativo está constituido por el Congreso de Diputados con 350 integrantes, que son elegidos por períodos de cuatro años mediante sufragio universal, y un Senado con 259 miembros, que ejercen el mismo lapso de tiempo pero son elegidos regionalmente: El Parlamento Español, o Cortes Generales, tiene, entre otras funciones, promulgar leyes, aprobar los presupuestos del Estado y supervisar la acción del Gobierno. Existen multitud de partidos políticos, alianzas y coaliciones, aunque los más importantes (tanto a nivel nacional como en la región de Murcia) son el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE).

En el plano administrativo, España se organiza en provincias, 17 Comunidades Autónomas y 2 Ciudades Autónomas, que disponen de sus respectivos parlamentos y ejecutivos.

Resulta importante señalar que los sistemas de protección social en Europa están inmersos en procesos de profunda transformación. Ello es consecuencia, de un lado, de la creciente preocupación existente en torno a los costes y la rigidez de los sistemas existentes y, de otro, de la aparición de nuevas necesidades sociales que trascienden de las que tradicionalmente venían atendiendo los sistemas de seguridad social (pensiones, seguro de desempleo, enfermedad...).

El envejecimiento de la población, la amplia incorporación de la mujer al mercado de trabajo, la menor estabilidad de las estructuras familiares, la movilidad geográfica y los desequilibrios en la relación entre activos y pasivos (trabajadores cotizantes / perceptores de prestaciones sociales), configuran un nuevo entorno que obliga a replantearse la clásica visión del Estado de Bienestar, así como el contenido, alcance y la organización de su acción protectora.

Es sin duda, la conjugación de estos factores unida a la estabilidad política tanto española como europea la que, dada la creciente necesidad de un servicio asistencial que se intenta satisfacer desde el ámbito público primero y desde el entorno privado después, nos ofrece una oportunidad de negocio interesante.

	0 a 14	15 a 64	>64	Total
Hombres	3.440.957	13.074.554	3.419.689	19.935.200
Mujeres	3.231.887	12.804.963	4.578.603	20.615.453
Total	6.672.844	25.879.517	7.998.292	40.550.653

Tabla 1: Número de habitantes según sexo y edad. (Elaboración propia).

El grueso de la población se encuentra en el intervalo de edad comprendido entre 15-64 años (63.82%) siendo aproximadamente la edad media de la población de 40,2 años: 38,9 años para los varones y 41,6 años para las mujeres.

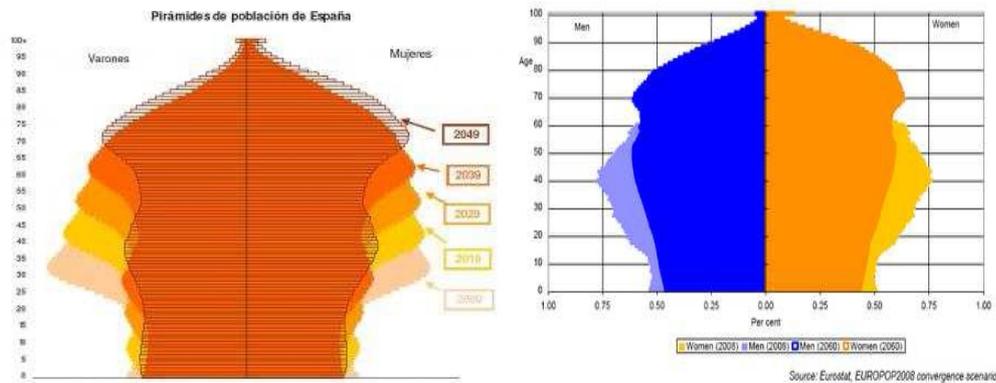


Ilustración 3: Pirámides población España. (Fuente: Eurostat).

Teniendo en cuenta que nuestros productos/servicios van dirigidos y centrados en las personas que forman la parte superior de la pirámide de población, nos interesa que ésta sea lo más amplia posible.

Como puede observarse en las dos pirámides de población más arriba, la población europea en general, y la española en particular, son poblaciones adultas, con pirámides poblacionales que se ensanchan de manera significativa alrededor de los 40 años y se mantienen considerablemente anchas hasta los 55 años.

Las proyecciones para los años venideros muestran cómo la parte ancha de la pirámide poblacional irá desplazándose hacia arriba durante los próximos 40 años hasta situarse de lleno en los 70 años para el año 2050.

En 2013, Murcia contaba con 1.472.049 habitantes, el 3,1% del total nacional. En cuanto a España, asciende a 46.507.760 habitantes con una tasa de crecimiento del 0,574% anual estimada.

Aunque en 2014 [Murcia](#) cerró con una población de 1.466.818 personas, lo que supone un descenso de 5.231 personas, 1.278 mujeres y 3.953 hombres, respecto a 2013, en el que la población fue de 1.472.049 personas.

Murcia es la 10º comunidad autónoma de España en cuanto a se refiere población. La población masculina es mayoría, con 735.889 hombres, lo que supone el 50.16% del total, frente a las 730.929 mujeres que son el 49.83%. Murcia tiene densidad de población media, con 130 habitantes por Km2, está en el puesto 11 de las CC.AA. en cuanto a densidad.

Murcia se ha caracterizado desde los años 70 y, en especial, en la última década, por un crecimiento demográfico superior a la media nacional, representa el 3,12% de la población española.

La región de Murcia será una de las comunidades autónomas de crecimiento demográfico más intenso, con un 16,6 %, entre 2010 y 2020.

De acuerdo con los datos oficiales de población del INE, en el año 2014 el 14,7 % de la población del municipio era de [nacionalidad extranjera](#).

Aumenta en 81.795 el número de extranjeros en los últimos doce trimestres.

Entre junio de 2011 y junio de 2014, el número de extranjeros ha aumentado en 81.795, lo que supone el 1,70% en términos relativos. En el caso de los extranjeros en Régimen General, la evolución en los últimos doce trimestres arroja un saldo negativo, con un descenso de 193.760 extranjeros. Los extranjeros en Régimen Comunitario experimentan un aumento durante los últimos doce trimestres de 275.555 residentes.

Comparando la evolución de los últimos cuatro trimestres, entre junio de 2013 y junio de 2014 se observa un descenso de 71.906 extranjeros, resultado de un descenso de 137.957 residentes en Régimen General y de un incremento de 66.051 residentes en Régimen Comunitario.

El descenso del número de extranjeros en Régimen General puede explicarse principalmente por el acceso a la nacionalidad española. Este efecto es de mayor intensidad a partir de 2012, como consecuencia del Plan Intensivo de tramitación de expedientes de Nacionalidad, impulsado por el Ministerio de Justicia, por el que se han resuelto expedientes que acumulaban retraso en su tramitación.

**Evolución del número de extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor según régimen.
Serie 30-06-2011 a 30-06-2014**

Trimestre	Total	Régimen Comunitario	Régimen General	Variación trimestral absoluta			Variación trimestral %		
				Total	Régimen Comunitario	Régimen General	Total	Régimen Comunitario	Régimen General
30/06/2011	4.825.700	2.448.634	2.375.066	62.453	39.519	22.934	1,31	1,64	0,98
30/09/2011	4.856.343	2.489.607	2.366.736	32.643	40.973	-8.330	0,68	1,67	-0,35
31/12/2011	4.891.738	2.526.829	2.364.909	35.395	37222	-1.827	0,73	1,50	-0,08
31/03/2012	4.907.838	2.535.023	2.372.815	16.100	8.194	7906	0,33	0,32	0,33
30/06/2012	4.922.917	2.566.122	2.356.795	15.079	31.099	-16.020	0,31	1,23	-0,68
30/09/2012	4.938.966	2.593.355	2.345.611	16.049	27233	-11.184	0,33	1,06	-0,47
31/12/2012	4.971.070	2.622.052	2.349.018	32.104	28.697	3.407	0,65	1,11	0,15
31/03/2013	4.996.883	2.644.435	2.352.448	25.813	22.383	3.430	0,52	0,85	0,15
30/06/2013	4.977.401	2.658.138	2.319.263	-19.482	13.703	-33.185	-0,39	0,52	-1,41
30/09/2013	4.968.116	2.676.013	2.292.103	-9.285	17.875	-27.160	-0,19	0,67	-1,17
31/12/2013	4.943.627	2.691.177	2.252.450	-24.489	15.164	-39.653	-0,49	0,57	-1,73
31/03/2014	4.922.419	2.707.408	2.215.011	-21.208	16.231	-37.439	-0,43	0,60	-1,66
30/06/2014	4.905.495	2.724.189	2.181.306	-16.924	16.781	-33.705	-0,34	0,62	-1,52

Ilustración 4: Evolución de número de extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor. (Fuente: Ministerio de Justicia).

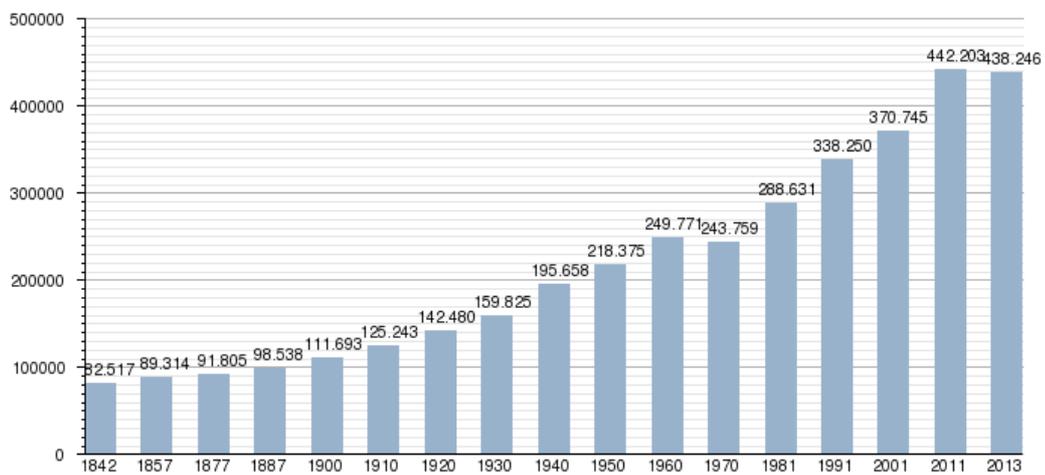


Ilustración 5: Evolución de la población de la Región de Murcia. (Fuente: INE).

- Tasa de natalidad: 11 % (en España, 9,1%)
- Tasa de mortalidad: 6,963% (en España, 8,3%)

Esperanza de vida:

Murcia 82,4 años de media: hombres 79,9 años y mujeres 84,9 años (en España 82,8 años de media, 80 años hombres y 85,6 años mujeres).

Población extranjera

El mayor crecimiento relativo de la población extranjera en la comunidad autónoma murciana ha provocado que, desde el año 2001, la proporción de extranjeros sea superior a la media española.

Con datos de 2012, el efecto conjunto del crecimiento vegetativo, el saldo migratorio con el extranjero y el saldo migratorio con otras comunidades da lugar a que la población solo creciera en Illes Balears, Canarias, Murcia y en la ciudad autónoma de Ceuta.

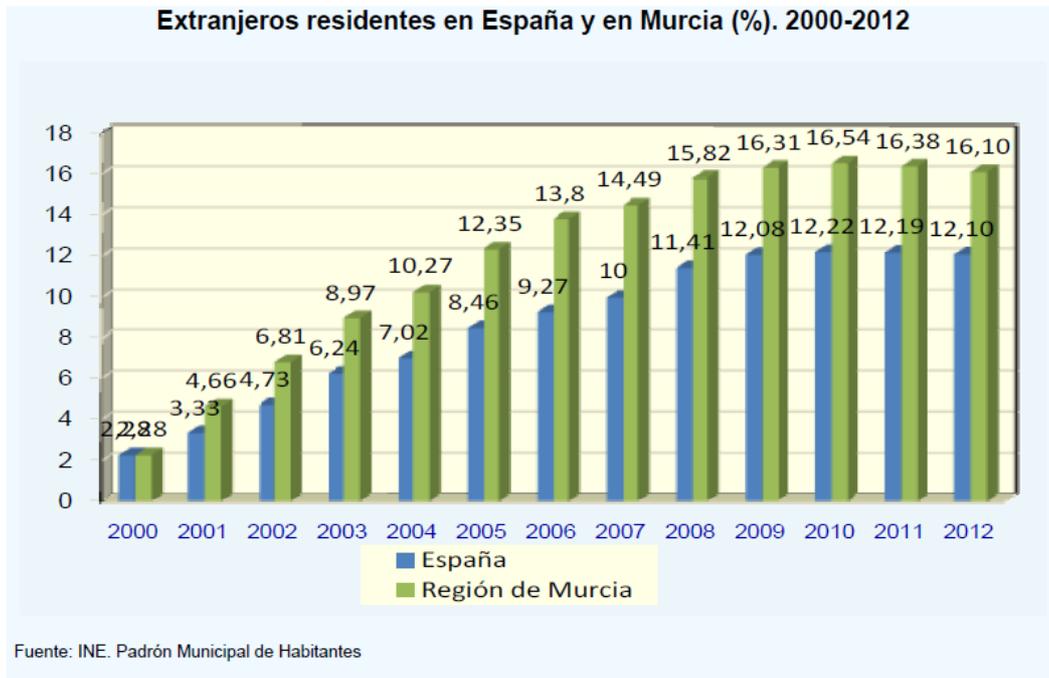


Ilustración 6: Evolución de la población de la Región de Murcia. (Fuente: INE).

Reglamento 862/2007 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Estadísticas de Migraciones y Protección Internacional

Desde el año 2008 al 2012 la cifra de personas que inmigró a España fue un total de 2.028.130 personas mientras la emigración ascendió a 1.927.569 personas, por lo que el saldo migratorio es positivo de 100.561 habitantes.

A 30 de junio de 2013, el número de extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor es de 5.503.977. Considerando el régimen jurídico de aplicación, 2.702.867 corresponden a Régimen Comunitario, es decir, el 49,11% del total, y 2.801.110 a Régimen General (50,89%). Con respecto a 31 de diciembre de 2012, se ha producido un aumento del 1,70%, lo que significa 92.054 extranjeros más.

En variación trimestral se observa un menor aumento que en trimestres anteriores (0,66%), con 36.022 residentes más. El número de ciudadanos UE y familiares de ciudadanos UE aumentó en 21.830 residentes con respecto a 31 de marzo de 2013 (0,81%). En Régimen General la variación trimestral es del 0,51%, es decir, 14.192 extranjeros más.

Con respecto a la misma fecha del año pasado, se ha producido un incremento del 3,19%, 170.172 residentes más, de los cuales 105.113 se incluyen en Régimen Comunitario. Es decir, este régimen absorbe el 61,77% del incremento anual de extranjeros.



Ilustración 7: Extranjeros con certificado o tarjeta de residencia en vigor. (Fuente: INE)

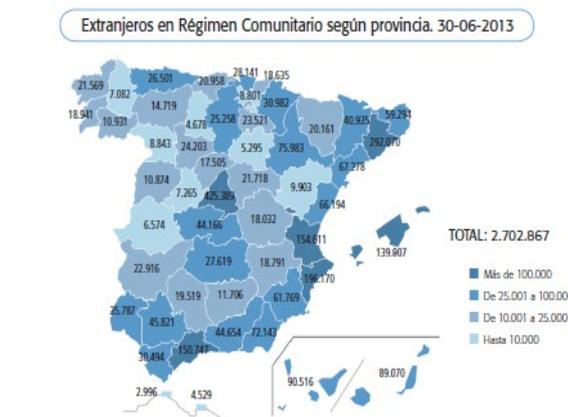


Ilustración 8: Extranjeros en Régimen Comunitario según provincia. (Fuente: INE).

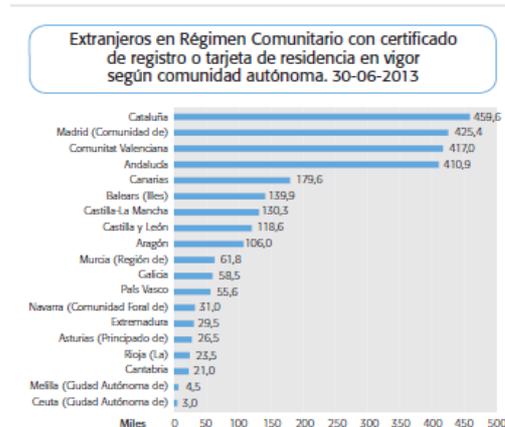


Ilustración 9: Extranjeros en Régimen Comunitario con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor según comunidad autónoma. (Fuente: INE).

En Cataluña residen 1.261.416 extranjeros con certificado de registro o tarjeta de residencia en vigor. Le sigue la Comunidad de Madrid, con 938.781 residentes. Andalucía y Comunidad Valenciana superan los 700.000 residentes, mientras que el resto de comunidades autónomas se sitúa por debajo de los 300.000 extranjeros. La comunidad que más aumenta en términos absolutos con respecto a 31 de marzo de 2013 es la Comunidad de Madrid, con 10.349 residentes más, lo que supone el 29% del incremento de este trimestre en toda España.

Por otra parte, las comunidades con una proporción más alta de extranjeros en Régimen General son la Región de Murcia (73,29%), la Ciudad Autónoma de Melilla (63,77%) y Cataluña (63,57%).

El número de extranjeros en Barcelona y Madrid asciende a 561.201 y 513.392 respectivamente. Murcia, Valencia, Alicante y Girona les siguen, con más de cien mil residentes en cada una. En estas seis provincias reside el 57,38% de extranjeros.

Factores económicos

La economía española es la quinta más grande de la Unión Europea (UE) y en términos absolutos la duodécima del mundo. En cuanto a paridad de poder adquisitivo (PPA) ocupa el lugar 13.

La economía española, es la quinta más grande de la Unión Europea (UE) y en términos absolutos la novena del mundo. En términos relativos o de paridad de poder adquisitivo (PPA) ocupa el puesto 15. España ha pasado del puesto 12 en el 2000 hasta el 15 en el 2013, con un sueldo mínimo de 979 dólares. En nuestro país, ese salario de 979 dólares (788 euros) se calcula al aplicar al salario mínimo fijado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (645,30 euros al mes) y un coeficiente para comparar con el resto de países teniendo en cuenta el coste de la vida.

Desde la crisis de principios de los 90, la economía española ha recorrido un largo período de crecimiento, constituyéndose una larga etapa expansiva, sin embargo a partir del año 2008 al igual que la zona Euro, la economía española sufre una caída de sus índices macroeconómicos, dando paso a un período de recesión.

	2012	2013	2014
	España	España	España
PIB (PPP) en miles de millones	1.062.600 M.€	1.022.988 M.€	1.055.062 M.€
Crecimiento	3,81%	-1,2%	1,6%
Renta per cápita	33.086	22.300	22.400

Tabla 2: Evolución del PIB. (Fuente: Elaboración propia).



Ilustración 10: PIB trimestral España. (Fuente: INE).

La economía española creció cada año desde 2000 hasta, como se puede observar en el gráfico, el tercer cuarto de 2008, momento en el que España entró en una situación de recesión. En el primer trimestre de 2011 se observa un pequeño incremento como consecuencia de la aceleración significativa de las exportaciones y de la ligera moderación de las importaciones. La demanda nacional ha estabilizado su comportamiento, y el sector exterior contribuye en mayor medida al crecimiento agregado.

Evolución del PIB a precios constan

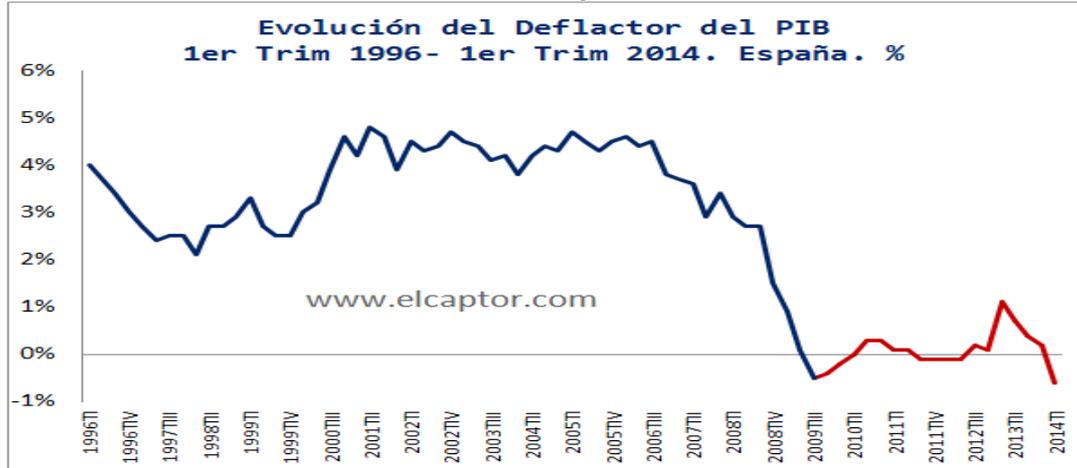


Ilustración 11: Evolución del Deflactor del PIB. (Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad).

La economía de la región de Murcia ha disfrutado en los años previos a la crisis de un gran desarrollo que se ha traducido en un crecimiento del PIB del 3,6% en promedio anual entre 1996 y 2009, superior al crecimiento medio nacional (3,0%), también por encima de la media de la UE-27 y la Eurozona (UME, en adelante), cuyos datos son del 1,9% y 1,7%, respectivamente, durante el mismo periodo.

Según la patronal murciana Croem se calcula que el PIB de la Región ha cerrado el año 2014 con un crecimiento en torno al 1%, aún alejado del crecimiento experimentado en España (el 1,4%). Aun así, existe un crecimiento después de la continua recesión desde el año 2008.

La economía murciana se ha ido afianzando a lo largo de 2014 un proceso de recuperación cuyos primeros síntomas comenzaron ya a advertirse a finales del año 2013 y que, en 2014, tras un primer semestre en el que se lograron importantes avances, se produjo una ralentización en el tercer trimestre, que ha estado seguida por un vigoroso crecimiento en el tramo final del año.

Según las primeras estimaciones disponibles, el Producto Interior Bruto de la Región de Murcia habría alcanzado un crecimiento económico cercano al 1%, o incluso ligeramente superior. En el lado positivo se destaca que se trata del primer registro no recesivo desde 2008. En el negativo, que resulta inferior a la media nacional y que se situaría entre los valores más modestos de las distintas autonomías.

En cualquier caso, se señala, la mejoría detectada en el año recién terminado se ha trasladado a la dinámica empresarial. En particular, en el conjunto del año se contabilizan 1.272 nuevas empresas en la Región y 3.046 autónomos más, mientras las distintas encuestas de opinión muestran un creciente optimismo. Así se refleja, por ejemplo, en el Índice de Confianza Empresarial elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, en el que el 15,8% de los establecimientos encuestados realizaban una valoración favorable de la evolución del negocio en el cuarto trimestre, un porcentaje que

aun siendo bajo, es el mejor desde que en 2013 comenzara a elaborarse la estadística.

De todos modos, desde Croem se advierte de que esta mejoría no ha sido homogénea ni sectorial ni comarcilmente. En el primer caso, los peores resultados han correspondido precisamente al sector que ha actuado como soporte de la economía regional en los años más duros de la crisis, en referencia a la Agricultura. “La desafortunada gestión de determinadas cuestiones nacionales –Plan Hidrológico Nacional y la lentitud en la tramitación del decreto de sequía- y europeas –insuficientes compensaciones por el veto ruso- han sido obstáculos insalvables para esta agricultura”.

En cambio, la actividad turística mostró “una inusitada pujanza mientras que la reactivación de la obra pública ha dado algo de oxígeno a la Construcción, si bien es cierto que este esfuerzo inversor deberá mantenerse en el futuro”.

La contención de los costes laborales resulta fundamental para posibilitar una recuperación del empleo sin comprometer la viabilidad de las empresas, situación que parece estar dándose en la Región de Murcia en los últimos trimestres.

En particular, el coste laboral retrocedió de manera moderada en el tercer trimestre de 2014 –último dato disponible-, y suma un semestre en negativo tras los moderados crecimientos de finales de 2013 y comienzos de 2014, según la Encuesta Trimestral de Costes Laborales del INE.

En detalle: El coste laboral total cae un 0,6% respecto al mismo trimestre del año anterior en Murcia y un 0,4% en España. El coste salarial se mantuvo invariable (0,0%) en Murcia frente a una ligera caída en España (-0,1%), hasta alcanzar 1.601 y 1.800 euros por trabajador y mes respectivamente.

Por sectores, el coste laboral aumentó en Industria (+1,0%) y Construcción (+2,0%), en tanto disminuyó en Servicios (-1,3%).

Se observa una acusada diferencia –cerca a 600 euros- entre la cantidad que efectivamente paga la empresa (2.181) y la que percibe el trabajador (1.601), consecuencia de la elevada fiscalidad que soporta el empleo en España. No es posible entender esta evolución sin considerar el contexto económico general en el que se encuadra, y la necesidad de consolidar la incipiente recuperación económica. En consecuencia, la moderación salarial debería seguir constituyendo un elemento esencial de la negociación colectiva, sin perjuicio de que se puedan abordar mejoras salariales vinculadas a la productividad en aquellas ramas de la actividad que mantengan resultados y perspectivas más favorables.

5.2 Competidores

En este apartado vamos a analizar aquellos complejos residenciales que, bien por su ubicación como por sus características suponen una competencia directa para nuestro negocio.

El análisis de la competencia permitirá identificar los principales rivales en el sector, con el fin de diseñar las estrategias necesarias que garanticen el éxito y el logro de los objetivos comerciales de nuestro Senior resort.

Como hemos comentado anteriormente, la ubicación elegida para nuestro Resort es La Manga del Mar Menor, en Murcia. Atendiendo a esta ubicación, hemos considerado competencia directa aquellos complejos residenciales enfocados al público Senior, ubicados en la costa, que reúnen unas características asistenciales así como unos servicios similares a los nuestros.

En cuanto al área geográfica escogida para analizar la competencia, hemos delimitado un perímetro de costa que abarcaría la Comunidad Valenciana, Murcia y parte de Andalucía, en concreto Almería y Málaga.

Entre nuestra competencia hemos identificado varios tipos de Senior Resort, en función del régimen residencial que ofrecen a los clientes. Por un lado hemos clasificado como “alquiler”, aquellos centros que ofrecen la posibilidad de disfrutar de un periodo concreto ya sean estancias cortas o largas, bajo el régimen de alquiler del apartamento. Por otro lado, hemos observado que muchos de los complejos analizados enfocan su negocio en la venta de los apartamentos, pero ofreciendo de la misma manera que los anteriores los servicios comunes del complejo residencial.

Éstos, incluidos en la clasificación de venta, no corresponden exactamente con nuestro concepto de Resort, pero no hemos querido dejar de incluirlos en nuestro estudio, ya que suponen de la misma manera una competencia considerable para nuestro negocio. Además, muchos de ellos también ofrecen la posibilidad de alquiler, como complemento a la venta.

Respecto al número de plazas que ofrecen los centros, éste es muy variado: podemos encontrar centros con 48 apartamentos, como es el caso de Adorea en Benalmádena, hasta centros con más de 500 plazas, como por ejemplo el complejo “Sol Andalusi” en Alhaurín de la Torre (Málaga).

Además de lo anterior, también existe gran variedad en cuanto al tipo de residencia ofertada: estudio, apartamento, adosado, bungalow... En cuanto a la titularidad de los centros, todos ellos son privados, lo cual es lógico dado el público al que están dirigidos.

Por último, hemos diferenciado 2 tipos de clientes al que pueden ir dirigidos estos centros, en función del nivel de dependencia de los usuarios. En la clasificación de plena autonomía incluiríamos personas mayores que no requieren de servicios asistenciales para desarrollar las actividades normales de su día a día, mientras que en “asistidos” se incluirían aquellas personas que necesitan alguna asistencia para realizar diversas actividades de la vida diaria. Entre los diferentes centros analizados en nuestra competencia, hemos observado que la gran mayoría están enfocados tanto a personas que gozan de plena autonomía como a aquéllos necesitados de asistencia.

En cuanto al tipo de servicios y actividades que ofrecen los diferentes complejos, no hemos hecho distinción, ya que prácticamente todos tienen las

mismas características tan solo hemos identificado como aspecto diferencial la oferta de Golf que ofrecen algunos de estos Resorts, tal y como está previsto que ofrezca el nuestro, igualmente.

En la tabla que se muestra a continuación se puede ver un resumen de la competencia analizada.

COMPLEJO	UBICACION	PLAZAS	DESTINATARIOS	REGIMEN
CONJUNTO RESIDENCIAL CIUDAD PATRICIA	Alicante	175 apts	Válidos/ asistidos	Alquiler
APARTAMENTOS VACANZASUNBEACH	Alicante	250 apts	Válidos	Alquiler
FORUM MARE NOSTRUM	Alicante	186	Válidos/ asistidos	Alquiler
SANTA POLA LIFE RESORT	Alicante	200 viviendas	Válidos	Alquiler
BALLESOL COSTA BLANCA SENIOR RESORT	Alicante	183	Válidos	Alquiler
SENIOR RESORT	Almería	124	Válidos/ asistidos	Alquiler

BALLESOL ALMERIA				
SENSARA BENALMADENA-SENIOR RESORT	Málaga	198 (48 para asistidos)	Válidos/asistidos	Venta y alquiler
VITANIA RESORT	Málaga	304	Válidos/asistidos	Venta
BANÚS COSTA (Sanyres)	Málaga		Válidos	Alquiler
VIVIENDAS CON SERVICIOS ADOREA BENALMADENA	Málaga	48 viviendas	Válidos	Venta
SOL ANDALUSI VIVIENDAS SALUDABLES	Málaga	550	Válidos/asistidos	Alquiler y venta
VITALIS PARK SENIOR RESORT	Málaga	150	Válidos	Alquiler y venta

Tabla 3: Comparación complejos. (Fuente: Elaboración propia)

5.3 Clientes

Entre 2013 y 2024, España perderá 2,6 millones de personas (un 6% de la población). Todas las provincias perderán población menos Almería, Málaga, Santa Cruz de Tenerife, Sevilla, Ceuta y Melilla. Los nacimientos se reducirán en un 25%, pasando de 456.000 en 2013 a menos de 340.000 en 2023, cifra inferior a la de los niños que nacían a mediados-finales del siglo XVIII en una España con una población inferior en un 75% - 80% a la actual. Desde 2017 habrá menos nacimientos que muertes, algo que ya pasa entre los españoles autóctonos. Este saldo negativo crecerá a ritmo acelerado en años subsiguientes. En 2023, las personas por debajo de 65 años serán 4,1 millones menos que en 2013 (-11%). El número de personas con 65 años o más crecerá en 1.5 millones (+ 18%). De 2013 a 2023, perderemos 2,3 millones de personas en edad laboral, merma que habría sido de 3,3 millones sin el retraso en la edad de jubilación de 65 a 67 años. Y las personas de 25 a 45 años, franja vital para la producción y el consumo, serán 4,4 millones menos (-29%).

El envejecimiento de la sociedad llegará a cotas tremendas: la edad promedio de la población pasará de 42 años en 2013 a 45 años en 2023. En 22 provincias será de 47 años o más. El porcentaje de población con 65 años o más pasará del 17,7% (2013) al 22,0% (2023), siendo en un tercio de las provincias del 25% o superior.

Esto supone un gran mercado potencial. Un nicho que además va a continuar creciendo en los próximos años. Serán más de 10,5 millones en 2025. Para mitad de este siglo serán ya uno de cada tres españoles, es decir, unos 16 millones de personas. Esto convierte al sector de los jubilados y prejubilados en uno de los grupos de población más potentes económicamente hablando. (DURAN MUÑOZ R. 2013).

Éste es un sector social con disponibilidad de tiempo libre y un poder adquisitivo que oscila entre los 601,80 euros de mínima para las pensiones unipersonales y los 2.554,49 euros de pensión máxima mensual.

Por lo que respecta a las pensiones mínimas de jubilación, el aumento será de 1,9 euros en aquel jubilado que tenga una persona a su cargo, hasta los 782,85 euros, y de 1,5 para quienes no lo tengan (601,80).

Entre las pensiones mínimas, el mayor aumento se dará en la prestación que recibirá, por ejemplo, un pensionista con invalidez total y una persona a su cargo. En estos casos, el incremento será de casi tres euros y se situará en 1.174,32 euros al mes.

Todo este incremento, que afectará a casi 10 millones de pensiones, según el borrador del decreto que el Gobierno ha remitido a los agentes sociales, supondrá un gasto adicional para la Seguridad Social en 2015 de 271,83 millones. Las pensiones ya subieron en 2014 el 0,25%.

Y, de nuevo, volverán a hacerlo en 2015. Esta vez el incremento llega por la aplicación de la última reforma que supeditó la evolución de las pensiones a una fórmula que básicamente tiene en cuenta la evolución de los gastos e ingresos de la Seguridad Social durante un ciclo de 11 años, con dos límites: en las épocas malas, el aumento nunca podrá ser menor del 0,25% aunque el resultado de la fórmula sea negativo o menor a ese porcentaje; en las buenas, la mejora no podrá superar la suma del IPC más medio punto porcentual. (DEVESA, J. E, DEVESA, M, DOMINGUEZ, I, ENCINAS, B, MENEU, R, & NAGORE, A. 2014).

En el resto del mundo, el aumento de las personas mayores seguirá datos similares, particularmente en los países desarrollados.

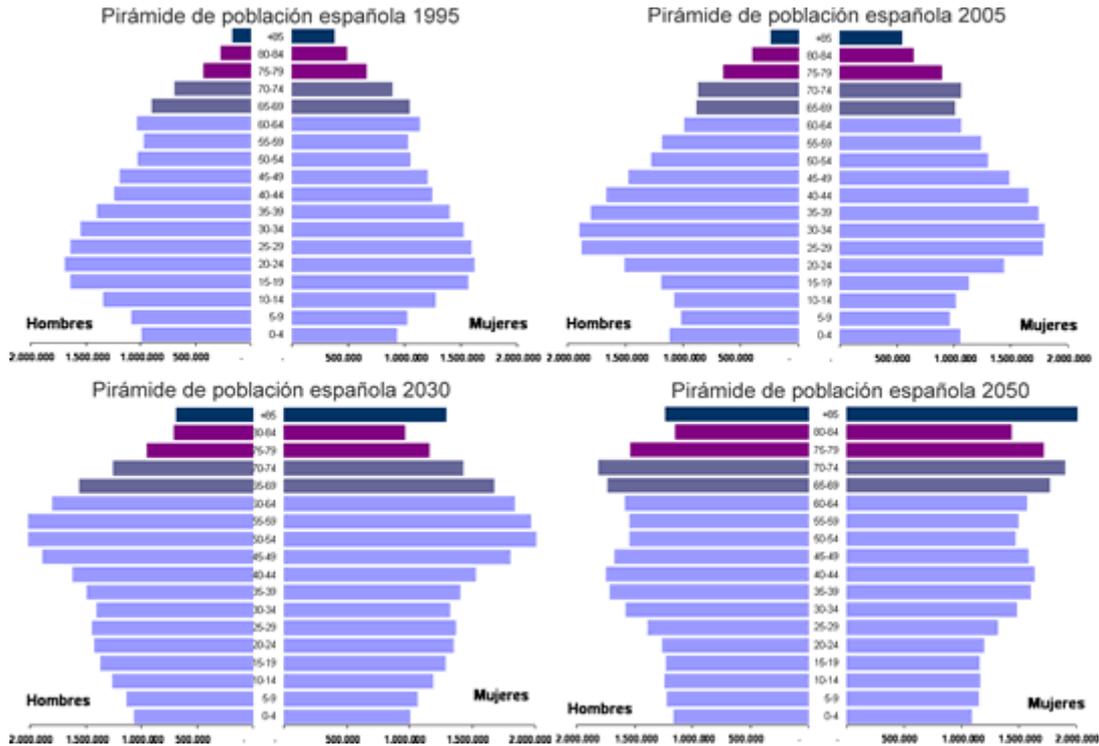


Ilustración 12: Pirámides de población española. (Fuente: INE).

5.3.1 Público objetivo.

REINO UNIDO

Distribución por edad:

- 0-14 años: 17,3% (hombres 5.575.119/mujeres 5.301.301).
- 15-64 años: 66,2% (hombres 20.979.401/mujeres 20.500.913).
- 65 años y más: 16,5% (hombres 4.564.375/mujeres 5.777.253).

El Reino Unido es el tercer país más poblado de la UE, con una población cercana a los 61 millones de habitantes a mediados de 2009. Según estimaciones de Naciones Unidas, Reino Unido vivirá un incremento de la misma en más de 7 millones de habitantes en los próximos 20 años, lo que traerá consigo un aumento en la tasa de densidad de población.

Como en el resto de países de la Unión Europea, la edad media de la población británica aumentará con el paso de los años, aunque no de manera tan acusada como en el resto de la Unión Europea.

	2005	2010	2020	2030
Población total (en miles)	60 261	61 899	65 090	67 956
Tasa de feminidad (en porcentaje)	95,8	96,4	97,5	98,0
Edad media (en años)	38,9	39,9	40,4	41,4
Densidad de población (hab. por km ²)	248	255	268	280
Población urbana (en porcentaje)	89,2	89,7	91,1	92,2
Población rural (en porcentaje)	10,8	10,3	8,9	7,8
Expectativa de vida (hombres, en años)	75,9	76,7	78,5	79,6
Expectativa de vida (mujeres, en años)	80,6	81,2	82,9	84,1

Fuente: UN Population y UNESCO

Ilustración 13: Datos demográficos en Reino Unido. (Fuente: UN Population y UNESCO).

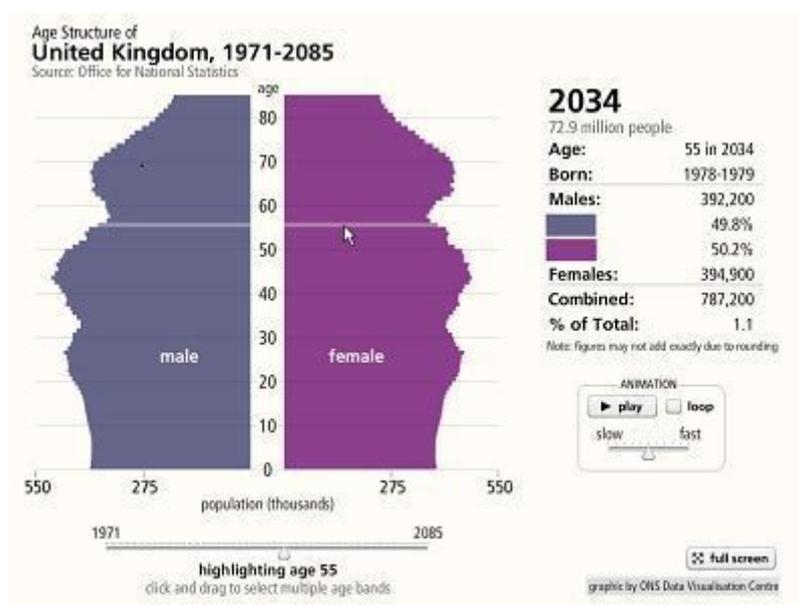


Ilustración 14: Distribución de la población británica por grupos de edad. (Fuente: Central Intelligence Agency).

ALEMANIA

La población alemana en 2013 era de 82,4 millones de habitantes.

Las previsiones hablan de un decrecimiento constante y progresivo de la población alemana, de manera que en 2030 la población se haya reducido en cerca de 5 millones de personas. Como consecuencia, la densidad de población también decrecerá.

En el año 2030, la media de edad de la población se situará en 49,5 años; siete años superior a la registrada en el año 2005.

	2005	2010	2020	2030
Población total (en miles)	82.409	82.057	80.422	77.854
Tasa de feminidad (en porcentaje)	95,7	96,3	96,8	96,6
Edad media (en años)	42,1	44,3	47,9	49,5
Densidad de población (hab. por km ²)	231	230	225	218
Población urbana (en porcentaje)	88,5	89,3	75,6	78,3
Población rural (en porcentaje)	11,5	10,7	24,4	21,7
Expectativa de vida (hombres, en años)	75,6	76,4	77,9	79,1
Expectativa de vida (mujeres, en años)	81,4	82,1	83,4	84,6

Fuente: UN Population y UNESCO

Ilustración 15: Datos demográficos en Alemania. (Fuente: UN Population y UNESCO).

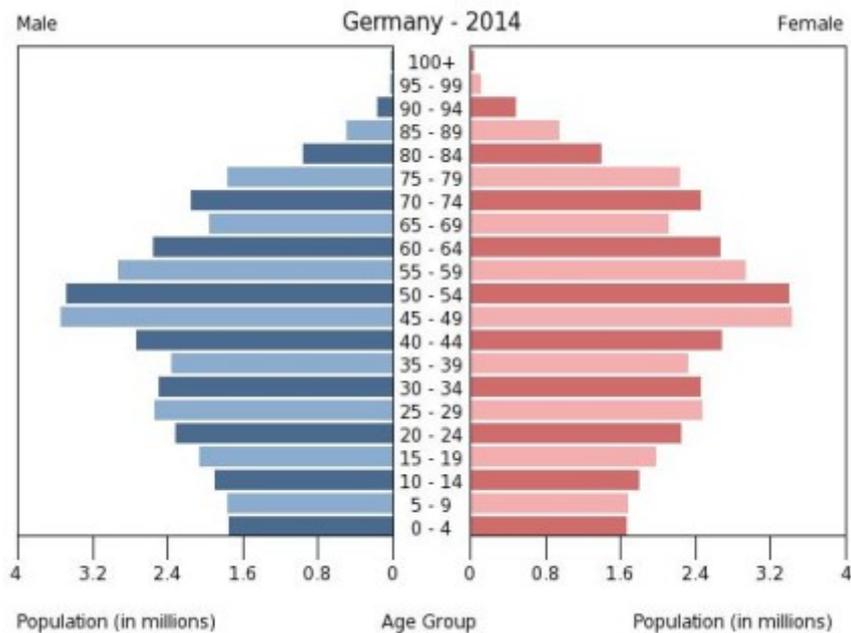


Ilustración 16: Distribución de la población Alemana por grupos de edad. (Fuente: Central Intelligence Agency)

Cuantificación del Mercado Objetivo

A continuación se presenta una tabla que resume la población que existe en los países seleccionados, Alemania, España y Reino Unido, considerando la población de personas jubiladas mayores a 55 años de edad. Todo ello con el objetivo de analizar el público objetivo al que nos vamos a dirigir.

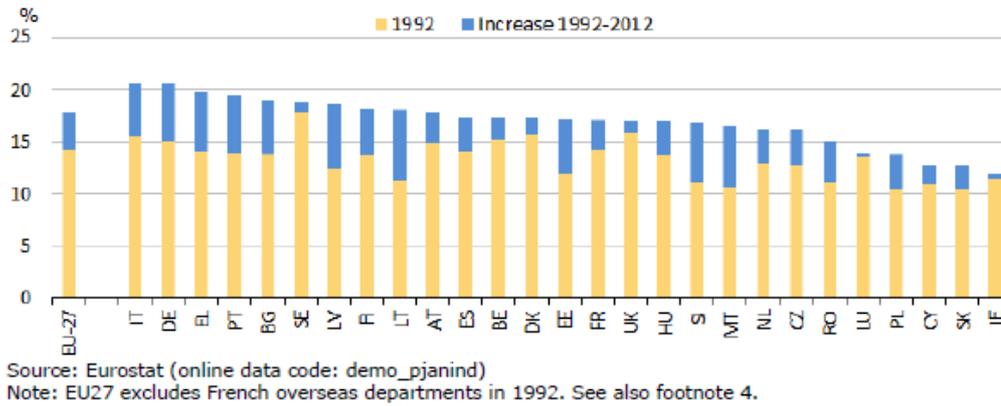


Ilustración 17: Datos demográficos países seleccionados. (Fuente: Eurostat)

Como se observa en la tabla, la población mayor de 55 años, ha estado creciendo progresivamente en los últimos 5 años. Además, según las estimaciones, en los próximos 10 años la edad media aumentará por el envejecimiento de la población, por lo que nuestro público objetivo crecerá y como consecuencia existirá un aumento de personas mayores que requieran una forma de vida mejor según sus necesidades.

Los datos reflejan que tenemos un mercado potencial muy amplio, en promedio casi 40 millones de personas mayores jubiladas.

De esta población mayor procedentes de Alemania y Reino Unido, según sus posibilidades, el 25% planean asentarse en España de acuerdo al estudio de AON Consulting, que representa una población de 7.687.406 de personas jubiladas en España.

Para delimitar más nuestro público objetivo, hemos analizado que de ese porcentaje de jubilados que se vienen a España, un 20% se asientan finalmente en las costas españolas de Almería, Alicante, Valencia y Murcia, cuyos lugares son los preferidos tanto para los nacionales como extranjeros. En promedio asciende a un total de 1.537.481 de jubilados.

Por lo tanto, podemos cuantificar que nuestro público objetivo final será de aproximadamente 1 millón y medio de personas mayores de 55 años tanto nacionales como extranjeros, cuya finalidad radia en establecerse en las costas españolas para buscar una mejor forma de vida de acuerdo a sus necesidades.

En conclusión y de acuerdo al estudio del mercado potencial, hemos decidido enfocarnos en el conjunto representativo formado por jubilados españoles y extranjeros de la UE, especialmente procedentes de Alemania y Reino Unido, de 55 años en adelante, libres de obligaciones para con el resto de la familia, formados por unidades familiares con recursos económicos, monetarios y patrimoniales altos, conseguidos generalmente a partir de una carrera laboral asentada en una formación académica superior.

A ello se une las buenas condiciones de salud, disponibilidad de tiempo libre y sobre todo el deseo de asentarse en la costa española.

Para mostrar el reparto de la población extranjera en España, adjuntamos la siguiente tabla:

Población extranjera en España 2009					
	Total	Total > 55	% > 55/ total edades	Total > 75	%>75 / total edades
Total	5.598.691	601.874	10,8	86.329	1,5
Europa	2.487.812	460.861	18,5	71.607	2,9
UE	2.266.808	429.337	18,9	66.306	2,9
Alemania	190.584	80.718	42,4	13.370	7
Austria	10.507	3.139	29,9	466	4,4
Bélgica	35.274	13.860	39,3	4.073	11,5
Dinamarca	12.861	5.697	44,3	1.184	9,2
Finlandia	11.707	6.011	51,3	1.180	10,1
Francia	120.246	26.298	21,9	6.233	5,2
Grecia	4.625	431	9,3	85	1,8
Irlanda	16.449	4.833	29,4	464	2,8
Italia	174.912	25.359	14,5	3.740	2,1
Luxemburgo	636	293	46,1	66	10,4
Países Bajos	52.371	18.636	35,6	3.331	6,4
Portugal	140.424	14.516	10,3	2.582	1,8
Reino Unido	374.600	176.952	47,2	25.650	6,8
Suecia	23.617	9.771	41,4	2.410	10,2
Noruega	17.999	9.593	53,3	1.954	10,9
Suiza	17.927	9.916	55,3	2.752	15,4
UE15 + Noruega y Suiza	1.204.739	406.023	33,7	69.540	5,8

Ilustración 18: Población extranjera en España. (Fuente: INE).

Podemos observar que los mayores de 55 años son más de 400.000, una tercera parte del total de residentes procedentes de los países europeos seleccionados (UE-15, menos España, más Noruega y Suiza).

Asimismo se aprecia que más del 40% de los nacionales de Alemania, Dinamarca, Finlandia, Noruega, el Reino Unido, Suecia y Suiza tienen más de 55 años.

Poblacion extranjera mayor de 55							
	Andalucía	Baleares	Canarias	Cataluña	C. Valencia	Murcia	Total
Total	110.568	37.638	62.513	71.689	181.746	23.153	487.307
Europa	95.380	31.937	53.087	38.401	166.893	19.008	404.706
UE	91.098	30.875	50.370	33.765	153.192	17.992	377.292
Reino Unido	49.941	8.265	15.898	5.164	81.634	12.811	173.713
Alemania	11.266	13.389	19.187	5.871	26.030	1.720	77.463
Francia	3.550	2.530	1.779	6.612	6.928	671	22.070
Italia	3.177	2.250	5.094	5.373	3.968	309	20.171
Países Bajos	3.445	819	1.165	1.968	9.925	398	17.720
Bélgica	2.720	604	1.759	1.492	6.364	316	13.255
Noruega	1.652	109	1.399	77	5.993	264	9.494
Suecia	3.118	486	1.106	332	4.102	262	9.406
Suiza	894	724	1.033	1.582	4.969	130	9.332
Finlandia	3.506	113	716	89	1.380	105	5.909
Dinamarca	3.567	257	410	220	982	83	5.519
Portugal	1.784	204	583	1.104	747	212	4.634
Irlanda	1.364	140	541	183	2.137	180	4.545
Austria	381	404	1.206	220	648	55	2.914
Grecia	58	25	55	91	65	8	302
Luxemburgo	63	27	50	58	70	15	283
UE15 + Noruega y Suiza	90.486	30.346	51.981	30.436	155.942	17.539	376.730
%	24	8,1	13,8	8,1	41,4	4,7	100

Ilustración 19: Población extranjera mayor de 55 años. (Fuente: INE).

Siguiendo el análisis obtenemos que más del 90% de los inmigrantes mayores de 55 años procedentes de los países europeos seleccionados se concentran en seis comunidades autónomas y dentro de ellas en sólo ocho provincias: Almería, Málaga, Baleares, Las Palmas, Tenerife, Gerona, Alicante y Murcia.

Esto se debe a que son los espacios de mayor orientación turística-costera, especialmente la Comunidad Valenciana (Alicante) y Andalucía (Málaga y Almería), que concentran los dos tercios del total, que limitan con el emplazamiento que hemos elegido.

La pensión media de jubilación en febrero ha sido de 1.014 euros mensuales, un 2,1% más respecto al mismo mes del año pasado.

Ha superado por primera vez los 1.000 euros mensuales al situarse a principios del presente mes en 1.014 euros al mes, lo que supone un 2,1% más respecto al mismo mes de 2014, según [la estadística de pensiones contributivas](#) publicada este Febrero por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

El gasto mensual en pensiones contributivas de la Seguridad Social ha alcanzado la cifra récord de 8.169 millones de euros en febrero, un 3,1% más que en el mismo mes de 2014, según los datos publicados hoy por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

El importe más alto ha sido repartido para las pensiones de jubilación (5.693,9 millones), seguidas de las de viudedad (1.477,1 millones), incapacidad permanente (853,8), orfandad (124,3) y en favor de familiares (19,7 millones).

Por regímenes, la pensión media de jubilación más alta ha correspondido al de la minería y el carbón (2.027,69 euros), seguida por la de las enfermedades profesionales (1.644,08 euros), de los trabajadores del mar (1.172,15), del régimen general (1.158,09) y de los accidentes de trabajo (1.047,32).

Las pensiones medias de jubilación más bajas, de media, han sido las del Seguro Obligatorio de Vejez y Enfermedad (SOVI), con 383,19 euros, y a las de los trabajadores autónomos, con 686,02 euros.

En cuanto a la pensión media del sistema, que comprende las distintas clases (jubilación, incapacidad permanente, viudedad, orfandad y a favor de familiares) se situó en 881 euros al mes, lo que supone un aumento interanual del 1,7%.

Por encima de la media nacional se ha situado la pensión media pagada en País Vasco (1.090,82 euros), Madrid (1.043,27 euros), Asturias (1.041,93 euros), Navarra (1.005,55 euros), Aragón (921,81 euros), Cantabria (920,81 euros), Cataluña (912,39 euros) y la ciudad autónoma de Ceuta (905,42 euros).

El número de pensiones contributivas ha llegado a los 9.267.273 en febrero, el 1,3% más que un año antes. Del total de prestaciones, 5.615.160 han sido por jubilación, 2.349.657 han correspondido a viudedad; 927.063, a incapacidad permanente; 336.895, a orfandad, y 38.498, a favor de familiares.

Las regiones que han acaparado el mayor número de pensiones contributivas han sido Cataluña (1.663.209), Andalucía (1.479.936) y Madrid (1.076.095).

Les siguen Navarra (1.005,55 euros), Aragón (921,81 euros), Cantabria (920,81 euros), Cataluña (912,39 euros), Ceuta (905,42 euros), Castilla y León (863,55 euros), La Rioja (851,75 euros), Melilla (831,49 euros), Canarias (818,66 euros), Castilla-La Mancha (817,71 euros), Comunidad Valenciana (812,01 euros), Baleares (810,41 euros) y Andalucía (796,73 euros).

Cierran la tabla, con las pensiones menos cuantiosas, Murcia, con una pensión media de 776,67 euros mensuales; Galicia, con 743,50 euros, y Extremadura, con 739,28 euros al mes.

Pensión de Jubilación en Europa

Según un estudio en el 2012, un jubilado a los 65 años en España con un sueldo bruto anual de 30.000 euros- lo que correspondería, con todos sus complementos y antigüedad, a algunos titulados medios, como por ejemplo maestros de primaria y a otros profesionales cualificados- percibe una pensión pública del 81% de su salario, es decir, 24.300 euros al año distribuidos en 14 pagas, lo que le convierte en un pensionista de élite si tenemos en cuenta que sólo delante de los españoles se encuentran los jubilados de Luxemburgo, con un 82%.

Detrás quedarían Portugal (77%), Italia (75%), Austria (71%), Finlandia (60%), hasta llegar a los últimos puestos, ocupados por Irlanda (38%) y Reino Unido (30%).

El resultado es que España ocupa, en términos absolutos, el octavo lugar en Europa en la cuantía de las pensiones públicas, por detrás de Luxemburgo, Noruega, Austria, Holanda, Bélgica, Alemania y Francia. Así, los jubilados españoles podrían cobrar unos 200 euros al mes menos que la media europea, y por debajo de ellos quedarían los pensionistas de países como Finlandia, Irlanda, Reino Unido y Grecia. (FERNANDEZ-MAYORALES, G. CASADO, M. Á y HUBER, A. 2004).

5.4 Sustitutivos.

En este apartado comentaremos los posibles sustitutivos que se pueden plantear a nuestra oferta.

a. Senior Resorts

La primera de las opciones sería el resto de Senior Resorts que no hemos estudiado en el apartado de competencia; bien por encontrarse en lugares de costa pero con condiciones climatológicas diferentes a nuestra zona de estudio: La Manga o bien situados en la zona interior de la Península Ibérica.

COMPLEJOS	UBICACION	TITULARIDAD	PLAZAS	DESTINATARIOS	REGIMEN
Senior Resort Ballesol La Victoria	Valladolid	Privada	90 plazas	Válidos/ asistidos	Residencial
Senior Resort Ballesol Salamanca	Santa Marta de Tormes (Salamanca)	Privada	149 plazas	Válidos/ asistidos	Residencial
Senior Resort Ballesol Poio en Pontevedra	Pontevedra	Privada	135 plazas	Válidos/ asistidos	Residencial
Viviendas con servicios Adorea Girona	Girona	Privada	98 aptos	Válidos	Intercambio vacacional
Viviendas con servicios Adorea Sevilla	Sevilla	Privada	84 aptos	Válidos	Intercambio vacacional
Sanyres Aravaca centro	Aravaca	Privada	Aptos	Válidos	Residencial
Senior resort Ballesol Gijón	Gijón	Privada	177 plazas	Válidos/ asistidos	Residencial
Senior Resort Ballesol Las Palmas	Las Palmas	Privada	99 plazas	Válidos	Residencial

Tabla 4: Senior Resorts. (Fuente: Elaboración propia).

b.- Compra o alquiler de casas y/o apartamentos.

Como otro posible sustitutivo para la oferta de La Manga Senior Resort se encuentran las propiedades, que van desde el alquiler y/o compra de villas de lujo, casas, apartamentos, alquiler de apartamentos en la playa, en las afueras de las ciudades principales y cerca de las zonas turísticas más importantes en España, como la Costa del Sol, la Costa Blanca, Tenerife y Mallorca.

Comprar una propiedad en España es una de las opciones más populares para los europeos, debido al coste de la vida, inferior en España. Todas estas condiciones hacen que, para personas de poder adquisitivo medio-alto sea mucho más fácil decidir acudir a la venta de pisos y apartamentos en España, sobre todo en el Sur.

Para ejemplificar los posibles sustitutos de La Manga Senior Resort, se pueden mencionar las propiedades inmobiliarias que ofrecen las Agencias Inmobiliarias ubicadas en las principales zonas costeras de España.

A continuación se presenta una lista de algunas de las Agencias Inmobiliarias de lujo ubicadas en las principales zonas turísticas de playa en España en donde se pueden encontrar todo tipo de venta y/o alquiler de bienes inmuebles:

- John Taylor, referencia en inmobiliaria de lujo en España - COSTA BRAVA.
- Sawsana Inmobiliaria, Marbella, Costa del Sol.
- Panorama Agencia Inmobiliaria, Marbella.
- Inmobiliaria Rimontgó. Empresa familiar especializada en propiedades inmobiliarias de alta gama a lo largo de la Costa Blanca (de Jávea a Altea), Alicante y Valencia.
- Fincas Exclusivas, Barcelona y la Costa Brava.

c.- Residencias para mayores.

Consideramos como otra oferta de sustitutos las residencias para mayores que son centros que ofrecen atención integral y vivienda permanente a personas mayores que por diferentes circunstancias y necesidades, deciden acudir a estos centros para poder ser atendidos por personas especializadas en temas de salud y cuidados y poder disfrutar de las diferentes actividades y servicios que se ofrecen. Se han estudiado algunas Residencias para mayores ubicados en las regiones de Valencia,

Alicante, por su cercanía a la Región de Murcia, así como las ubicadas en Madrid, por la gran oferta que existe hoy en día.

RESIDENCIAS	UBICACION	PLAZAS	TIPOLOGIA
Ballesol - Valterna	Valencia	180	válidos/asistidos
Sanitas Residencial -Residencia Henares	Madrid	140	Asistida
Bonestar Centre Residencial	Valencia	84	Asistida
Centro Residencial Savia - Campanar	Valencia	124	válidos/asistidos
Residencia Care Campelo	Alicante	124	Asistida
Colina Club Residencia	Alicante	68	válidos/asistidos
Residencia La torre	Madrid	93	Asistida
Residencia Casa de Campo	Murcia	65	Asistida
Residencia de los Almendros	Murcia	75	válidos/asistidos

Tabla 5: Residencias. (Fuente: Elaboración propia).

d.- Hoteles de Lujo

Los Hoteles de Lujo, forman parte también de un sustitutivo para nuestra oferta de Senior Resort ya que son Hoteles que se caracterizan por la más alta calidad y la preocupación por la más alta calidad y prestigio en atención al cliente; calidad en los servicios y actividades de turismo y recreación; con estancias cortas y largas, adaptado a las necesidades del cliente. Se han analizado los principales Hoteles de Lujo de la Comunidad de Murcia, Valencia y Alicante, por las condiciones climatológicas, de actividades deportivas, acuáticas y zonas adaptadas para todo tipo de personas.

HOTELES DE LUJO	UBICACIÓN	ACTIVIDADES PRINCIPALES	SERVICIOS
Hotel Spa Torre Pacheco	Murcia	Pista de tenis, Sauna, Gimnasio, Campo de golf (a menos de 3 km), Pesca, Spa y centro de bienestar, Masajes, Zona de juegos infantil, Billar, Dardos, Jacuzzi, Baño turco, Submarinismo, Hammam, Esnórquel, Piscina.	Lavandería, peluquería, planchado, alquiler coches, banquetes, servicios VIP, tienda de regalos, servicios infantiles, máquina expendedoras, alquiler de coches.
Hotel La Manga Club Principe Felipe	Murcia	Pista de tenis, Sauna, Gimnasio, Golf, Sala de juegos, Casino, Spa, Masajes, Juegos infantiles, Billar, Ping pong. Dardos, Jacuzzi, Senderismo, Ciclismo, Baño turco, Submarinismo, Equitación, Squash, Mini golf.	Lavandería, peluquería, planchado, alquiler coches, banquetes, servicios VIP, bicicletas, Internet.
Hotel Nelva	Murcia	Gimnasio, campo de Golf, Senderismo, Piscina. Solarium.	Lavandería, peluquería, planchado, alquiler coches, banquetes, servicios VIP.
Las Arenas Balneario Resort	Valencia	Sauna, Gimnasio, Spa y centro de bienestar, Piscina.	Lavandería, peluquería, planchado, alquiler coches, banquetes, servicios VIP, Internet, Centro de negocios.
Hotel Servigroup Montiboli	Alicante	Pista de tenis, Sauna, Gimnasio. Spa, Masajes, Jacuzzi, Piscina.	Lavandería, peluquería, planchado, servicios infantiles, alquiler coches, internet, banquetes, servicios VIP.
Hotel La Finca Golf & Spa	Alicante	Pista de tenis, Gimnasio, Campo de golf. Spa, Masajes, Zona de juegos infantil. Baño turco, Piscina.	Lavandería, peluquería, planchado, alquiler coches, banquetes, servicios VIP,

Resort			bicicletas.
Bacerló Asia Gardens	Alicante	Spa, Masajes, Zona de juegos infantil. Jacuzzi, Baño turco, Piscina aire libre.	Lavandería, peluquería, planchado, alquiler coches, banquetes, servicios VIP, Internet, Centro de negocios.

Tabla 6: Hoteles de lujo. (Fuente: Elaboración propia).

5.5 Las 5 fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre competidores existentes:** este punto se estudia más pormenorizadamente en el análisis de la competencia. Existen 21 senior resorts en las zonas costeras españolas, algunos de ellos pertenecientes a importantes cadenas como, por ejemplo, Ballesol, por lo que pueden aprovechar sus economías de escala.
- **Amenaza de nuevos competidores:** al ser un negocio en auge, es posible que nuevos competidores entren en el mercado. Estos competidores pueden ser no solo españoles, sino también extranjeros, por ejemplo empresas inglesas o alemanas, que quieran gestionar la estancia en España de nacionales de sus países.
- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes pueden optar por alguna de las opciones alternativas que le ofrecen nuestros competidores. Y, en algunos casos, los clientes podrían negociar las tarifas, o su forma de pago, atendiendo a sus circunstancias personales y a la relación que tengan con nuestro centro.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutivos:** como se ha mencionado anteriormente, los servicios sustitutivos al nuestro podrían ser los complejos residenciales en España que no están en la costa. Y, según el grado de dependencia que tengan los clientes, las residencias “estándar” de ancianos pueden ser también sustitutivos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** dependiendo sobre todo de nuestro volumen de negocio, este poder de negociación será mayor o menor. En los primeros años el poder de negociación será escaso, ya que el negocio estará en fase de lanzamiento y no se habrá consolidado todavía.

5.6 Análisis DAFO

DEBILIDADES

- Necesidad de encontrar personal cualificado.
- Elevada inversión económica.
- Dificultad de gestión y coordinación.
- Costes fijos elevados.
- Necesidad de encontrar personal multilingüe.
- Necesidad de encontrar un centro de salud cercano.

La principal debilidad está relacionada con la elevada inversión necesaria para el proyecto y con la dificultad de encontrar trabajadores cualificados para nuestro establecimiento. En cuanto a la primera, tenemos prevista una ronda de contactos con inversores privados (Business Angels y fondos de capital riesgo) que estén interesados en nuestro proyecto.

Planear inscripción en la red Angel Investment Network y participar en encuentros con inversores privados, no sólo en España, sino también en Reino Unido y Alemania, como países de origen de muchos de nuestros clientes. Por otra parte, solicitar financiación a los miembros de Murcia BAN, la Red de Bussines Angels, que tiene como objetivo poner en contacto inversores privados con pymes en proceso de creación o expansión.

También identificar, como una debilidad el elevado volumen de costes fijos, lo cual vamos a intentar disminuir al máximo mediante la externalización de algunos de los servicios. En cuanto a la dificultad de encontrar un centro de salud cercano, nos aseguraremos de que las posibles urgencias que puedan demandar nuestros clientes serán cubiertas de manera rápida y eficaz.

AMENAZAS

- Incremento de número de centros y plazas públicas.
- Necesidad de clientes con niveles adquisitivos medio-altos.

- Resistencia de algunos ancianos a acudir a un centro así o de los familiares a dejar al mayor.
- Una insuficiencia financiación puede comprometer la calidad del servicio.
- La variedad del origen de los clientes puede hacer que los servicios demandados sean variados.

La principal amenaza para nuestro negocio es que, cada vez más, surjan establecimientos competidores en España. Para combatirla, vamos a hacer hincapié en lo que nos hace diferentes del resto: trato personalizado y multilingüe, atención a cada una de las necesidades de nuestros clientes y aprovechamiento de los recursos de La Manga del Mar Menor.

En cuanto a la resistencia de las personas mayores, sobre todo españolas, a acudir a un establecimiento de este tipo, nuestras acciones de marketing se centrarán en destacar que se trata de un centro en el que nuestros clientes van a poder hacer su vida como venían haciendo hasta ahora, pero con el añadido de que van a contar con servicios y atención especializados.

FORTALEZAS

- Damos respuesta a un fenómeno creciente: el envejecimiento de la población.
- Estructura flexible del complejo residencial.
- Calidad de los servicios e instalaciones.
- Posibilidades de promoción de la empresa en el extranjero.
- Posibilidad de ofrecer servicios en respuesta a nuevas necesidades.

Como hemos mencionado anteriormente, nos basamos en una certeza: el envejecimiento progresivo de la población, que aumenta nuestro mercado potencial. Nuestra flexible estructura permite que las variadas necesidades (de ocio, de salud, etc.) de nuestros clientes sean completamente atendidas.

Por otra parte, nuestro mercado no se reduce a España, sino que estimamos que un gran porcentaje de nuestros clientes vendrán de Europa Central y nórdica.

OPORTUNIDADES

- Ayudas de Administraciones públicas.
- La oferta, tanto pública como privada, no está saturada.
- Demanda creciente.

- Si nuestros clientes están satisfechos, puede producirse un “efecto llamada” a sus conocidos y familiares.
- Puede generar muchos puestos de trabajo.

El aumento progresivo de la edad media de la población hace que cada vez vaya a ser mayor la demanda de los servicios ofertados en nuestro Senior Resort. Pensamos solicitar ayudas para nuestra iniciativa a las administraciones públicas, tanto la regional como la estatal. Es probable que si nuestros clientes valoran positivamente nuestra oferta de servicios puedan recomendar nuestro establecimiento a sus familiares y amigos, lo que reportaría más clientes.

Por otra parte, es importante también la buena imagen que nuestro Senior Resort puede cosechar entre la comunidad si damos puesto de trabajo entre personas de la Región de Murcia. Esa imagen podría revertir en una promoción muy valiosa, en la que nuestra “fuerza de ventas” serían los propios habitantes de la región.

6. Análisis del Marketing

6.1 Plan de marketing

6.1.1 Objetivos

En La Manga Senior resort hemos querido determinar unos objetivos específicos, medibles, realizables, realistas, limitados en tiempo, que a continuación detallamos separándolos en cualitativos y cuantitativos.

Cuantitativos

- Lograr una ocupación media del 65%.
- Obtener una Rentabilidad Financiera de:
 - 1er año: 5%
 - 2do año: 7%
 - 3er año: 12%
- Conseguir un incremento mínimo del 5 % anual en las ventas.

- Disminución progresiva de los costes de externalización.

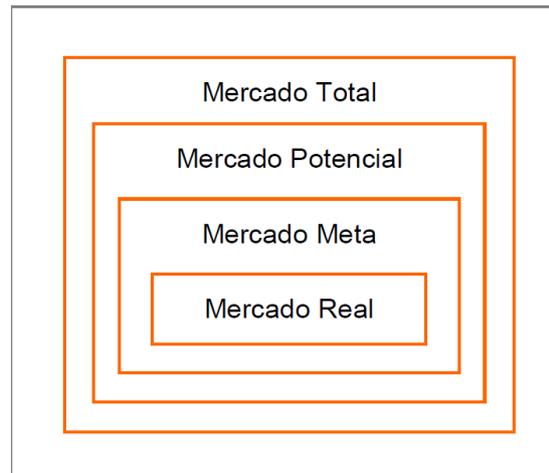


Ilustración 20: Objetivos cuantitativos. (Fuente: Promonegocios).

Cualitativos (Estratégicos)

- Lograr el conocimiento de la marca a nivel nacional e internacional.
- Obtener la satisfacción máxima del cliente, así como la fidelidad de éste.
- Posicionar a la nueva empresa en el mercado como referencia en eficacia y calidad del servicio.
- Lograr una plantilla de trabajadores con una formación completa, para ofrecer el mejor servicio a los clientes.

6.1.2 Segmentación y posicionamiento

Dado que nos enfocamos en el segmento de la población europea (principalmente alemana e inglesa), de más de 55 años con elevadas rentas, nuestros objetivos de posicionamiento son los siguientes:

- Posicionar la marca como Top Minded cuando se piense en lujo y confort en la costa española.
- Posicionarnos como un Resort claramente enfocado al mercado europeo, en particular alemán e inglés.

Con el fin de ilustrar mejor nuestro posicionamiento y de mostrar qué es lo que nos diferencia de la competencia, adjuntamos una tabla en la que se pueden comprobar qué servicios similares a los nuestros ofrecen los competidores y sustitutos, y en cuáles nos destacamos sobre ellos.

COMPETIDORES Y SUSTITUTIVOS	SERVICIOS OFERTADOS	SPA	GOLF	MEDICINA ATENCIÓN	TIEMPOS DEPORTES	MASAJES	ACTIVIDADES	CONSEGUIDOR	PRECIO (€)
Nuestro Senior Resort									
La Manga Senior Resort		√	√	√	√	√	√	√	3.000
Hoteles 5 estrellas									
Hotel La Manga Club Príncipe Felipe		√	√	x	x	√	√	x	3.585
Hotel SPA Torre Pacheco		√	√	x	x	√	√	x	2.545,3
Resort									
Intercontinental Mar Menor Golf Resort & SPA		√	√	x	x	√	√	x	4.634,2
Don Carlos Leisure Resort & Spa		√	√	x	x	√	√	x	5.688,8
Apartamento / Villa									
El Valle Golf		√	√	x	x	√	x	x	2.014,5
Ballesol Apartamentos		√	x	√	x	√	√	x	1.600
Residencias									
Ballesol Habitación		√	x	√	x	√	√	x	1.850

Tabla 7: Competidores y sustitutos. (Fuente: Elaboración propia).

6.2 Marketing Mix.

En este apartado vamos a desarrollar cuatro elementos clave de nuestro negocio, como son el producto/servicio, precio, distribución y promoción. Para implementar un buen marketing mix, todos estos elementos, deben estar integrados.

En particular, dos principios tienen que ser respetados:

- **Consistencia:** los elementos de comunicación deben ser consistentes unos con otros, es decir trabajar en la misma dirección, sin que haya conflictos entre ellos.
- **Sinergia:** todos los instrumentos del marketing mix, deben ser definidos de tal manera, que sus efectos se refuercen mutuamente.

6.2.1 Producto

Nuestro Senior Resort es un complejo residencial, ubicado en una zona costera, y formado por apartamentos dotados de las más modernas instalaciones. Constituye un producto pensado para aquellos que quieren disfrutar de la vida en un entorno adaptado a sus necesidades y con una amplia oferta de servicios sanitarios y de ocio. Este complejo residencial dispone de apartamentos individuales o dobles con zonas comunes y zonas verdes. Nuestro principal objetivo es el de asegurar la tranquilidad de sus usuarios y ofrecer soluciones a sus problemas domésticos para que no tengan que preocuparse de ellos.

Nuestro Senior Resort constituye una nueva forma de entender la vida a partir de los 55 años, restringiendo el acceso a otro tipo de público para poder responder mejor a las necesidades de nuestros clientes. Entendemos que hay que dar respuesta a las necesidades de los mayores más jóvenes que, recién jubilados, disponen de tiempo libre y recursos para aprovechar cada minuto y disfrutar de la vida sin responsabilidades ni preocupaciones.

Se trata de un nuevo concepto residencial con un formato pensado para nuestros clientes: zonas comunes a disposición de los clientes que les permitan disfrutar de ventajas imposibles en un hogar tradicional, como restaurante, cafetería, gimnasio, salas adaptadas para lectura, cine, juegos de mesa, tratamientos de belleza, médico a domicilio.

Comprometidos con los mayores, trabajamos para ofrecer estancias vacacionales sin preocupaciones y en beneficio de todos. Hemos eliminado las barreras arquitectónicas en nuestro complejo, tanto en recorridos exteriores, zonas y espacios comunes y viviendas. Nuestra misión es renovar concepto de turismo vacacional de calidad, basado en la salud y en las claves para alcanzar el bienestar integral de forma habitual, en un entorno único y exclusivo. Todos los apartamentos cuentan con una habitación (individual o doble), salón comedor, baño privado, y una pequeña cocina equipada con microondas, cafetera, tostadora y nevera.

Todos ellos disponen de las siguientes ventajas y comodidades:

- Aire acondicionado y calefacción.
- Ducha accesible con suelo antideslizante.
- Enchufes situados a la altura de la cintura.
- Pulsadores de emergencia.
- Wifi.

Servicios básicos:

- Estancia y alojamiento.
- Servicio de limpieza diaria.
- Servicio de lavandería incluida la ropa personal.
- Servicio de comedor y manutención según régimen contratado (Media pensión o Pensión completa).
- Recepción 24 horas.
- Seguridad y alarma.
- Organización de actividades (Petanca, bailes, bingo).

Servicios adicionales:

- Consulta médica y enfermería diaria.
- Servicio de fisioterapia y rehabilitación.
- Servicio de peluquería.
- Clases de golf.
- Excursiones organizadas.
- Curso de vela.
- Servicio de alquiler de taxis.
- Gimnasia.
- Salidas culturales y de ocio.
- Talleres.
- Servicio de Biblioteca.

- Animación Sociocultural.
- Cine.

Instalaciones:

- Parking.
- Capilla.
- Enfermería.
- Gimnasio.
- Zonas ajardinadas.
- Peluquería.
- Salas de Televisión.
- Salas de Lectura.
- Clínica de Fisioterapia.
- Piscina interior climatizada.
- Spa.
- Piscina exterior.
- Pista de petanca.

6.2.2 Precio

	BÁSICA	MEDIUM	DELUXE
Servicios incluidos	<ul style="list-style-type: none"> • Estancia y media pensión • Espacios comunes (salones, jardines, capilla, piscina exterior, spa, gym, ...) • Organización de actividades y torneos (deportes, bailes,...) • Uso de nuestro conserje • Limpieza diaria de apartamentos y espacios comunes • Recepción 24h • Seguridad y alarma • Descuento 10% en servicio de taxis 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensión completa • Acceso a las clases colectivas del gimnasio (Gimnasia, Pilates, Yoga,...) • Clases y cursos de diferentes bailes • 2 masajes al mes • Descuento desde el 10% en clases de golf • Descuento desde el 10% en cursos de vela 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso ilimitado a servicios de masajes • Dto. desde el 20% en clases, recorridos e inscripción en torneos de golf • Dto. desde el 20% en los cursos de las diferentes modalidades de vela
Precio mensual	<u>Individual:</u> 2.700€ <u>Doble:</u> 2.500€/pers	<u>Individual:</u> 3.000€ <u>Doble:</u> 2.750€/pers	<u>Individual:</u> 3.300€ <u>Doble:</u> 3.000€/pers

Bono semestral	<u>Individual</u> : 15.390€ <u>Doble</u> : 12.000€/pers	<u>Individual</u> : 16.200€ <u>Doble</u> : 13.200€/pers	<u>Individual</u> : 16.830€ <u>Doble</u> : 14.200€/pers
Bono anual	<u>Individual</u> : 27.540€ <u>Doble</u> : 22.500€/pers	<u>Individual</u> : 28.800€ <u>Doble</u> : 24.750€/pers	<u>Individual</u> : 29.700€ <u>Doble</u> : 27.000€/pers

Tabla 8: Precios. (Fuente: Elaboración propia).

(*) Estancia mínima 15 días

(*) Toda tarifa incluye los servicios de la anterior más los servicios específicos detallados.

6.2.3 Promoción

Política de Comunicación

No es suficiente disponer de un buen producto, y comercializarlo a través del canal de distribución más adecuado, con un precio adecuado, sino que además hay que comunicar su existencia y transmitir sus bondades. Los instrumentos para realizar esta actividad forman lo que se llama el mix de comunicación, y en nuestro caso nos enfocaremos en los siguientes:

- Promoción de Ventas: Para dar a conocer nuestro Senior Resort e incentivar su demanda hemos considerado una serie de medidas a corto plazo.
- Descuentos: Durante los primeros meses de apertura ofreceremos descuentos atractivos, así como en temporadas en las que la afluencia de clientes sea menor.
- Regalos directos o diferidos: Durante los primeros tres meses de apertura regalaremos estancia a clientes clave que puedan divulgar las bondades de nuestro Senior Resort. En este colectivo consideramos regalar estancias a periodistas en edades avanzadas, personas influyentes y creadores de opinión en los países target como Inglaterra y Alemania.
- Relaciones Públicas: Conjunto de programas para mejorar, mantener o proteger la imagen de nuestro producto.
- Fuerza de Ventas: Si bien no contemplamos contar con una fuerza de ventas en plantilla si creemos interesante contar con algunos representantes en los países objetivo que puedan ofrecer presentaciones en los diversos actos sociales del sector.

6.2.4 Distribución

Red de Distribución

La distribución es el instrumento del Marketing que relaciona la producción con el consumo, siendo su función poner el producto a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo.

Esta es la estrategia que seguiremos para hacer llegar nuestro Senior Resort al público objetivo que hemos definido previamente.

Canal de distribución

Estrategia del canal de distribución

Dadas las características de nuestro producto y empresa es conveniente adoptar una estrategia que combine eficientemente la promoción del producto directamente al consumidor final (estrategia pull) y por otra parte planificar que los canales de distribución nos sirvan como instrumento para promover nuestro producto (estrategia push). Es decir, consideramos fundamental que nuestro producto esté disponible para el cliente final a través de los mayores touroperadores a nivel europeo, pero también planeamos trabajar en una estrategia de comunicación directa para crear una imagen de marca en la mente de nuestro público objetivo. Estimamos una repartición entre estas dos vías de 60% estrategia pull y 40% estrategia push.

Touroperadores

- Es el tour operador más conocido a nivel mundial.



- TUI Travel PLC es el líder mundial en el sector de turismo vacacional, operando en cerca de 180 países con más de 30 millones de clientes en 27 mercados clave.



- Viajes El Corte Inglés hoy en día cuenta con más de 700 oficinas, lo que la posiciona como líder en su sector, teniendo a nivel internacional agencias en Francia, Bélgica, Portugal, Italia, Estado Unidos, Chile, México, Argentina, Perú, Cuba y Rep. Dominicana.



- Otros touroperadores europeos

Medios de comunicación directa.

Como señalamos anteriormente, aunque nos enfocaremos en la estrategia push ofertando nuestro producto a través de los mayores tour operadores a nivel europeo, consideramos imprescindible llegar a nuestros clientes a través de medios de comunicación directa para así complementar la oferta de mayoristas y poder transmitir nuestra propuesta de valor de forma más eficiente.

Dentro de los medios de comunicación directa en los que planeamos anunciar nuestro producto se engloban revistas, periódicos, folletos turísticos, ferias y convenciones, sin descartar la publicidad en televisión.

- Revistas

GOLF MONTHLY

NURSING OLDER PEOPLE

CARING UK



- Periódicos (Nos enfocaremos en prensa económica).

FINANCIAL TIMES

DAILY TELEGRAPH

DAILY EXPRESS



- Ferias



- Páginas especializadas de Internet



Ilustración 21: Infoelder, página web especializada en la 3ª edad. (Fuente: Infoelder).

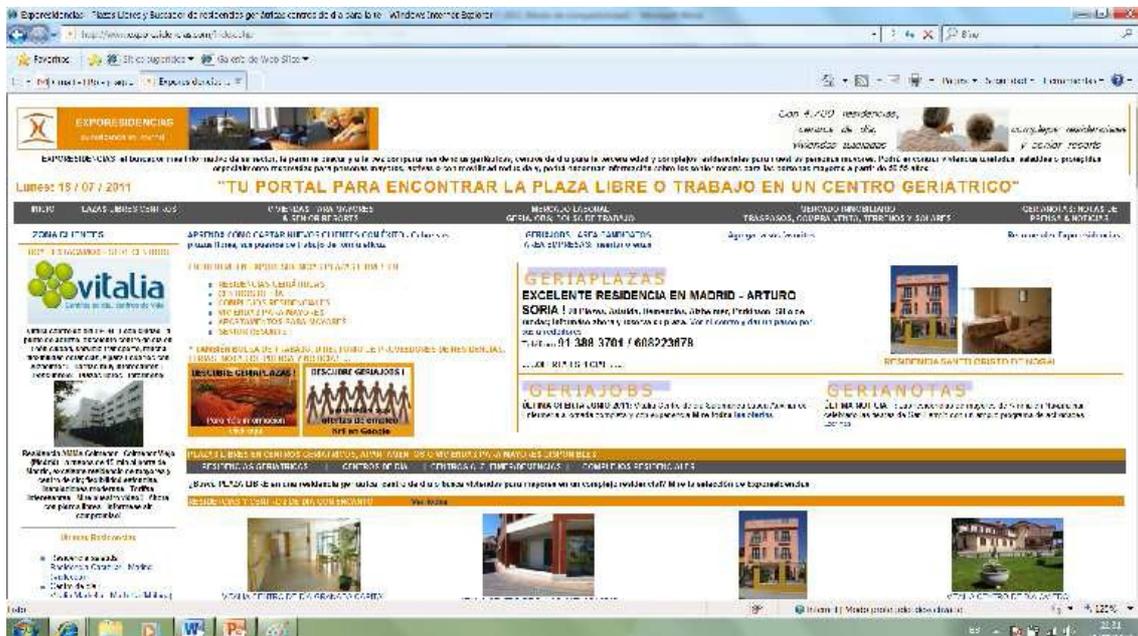


Ilustración 22: Pagina web residencias. (Fuente: exporesidencias).

7. Recursos humanos

7.1 Organigrama

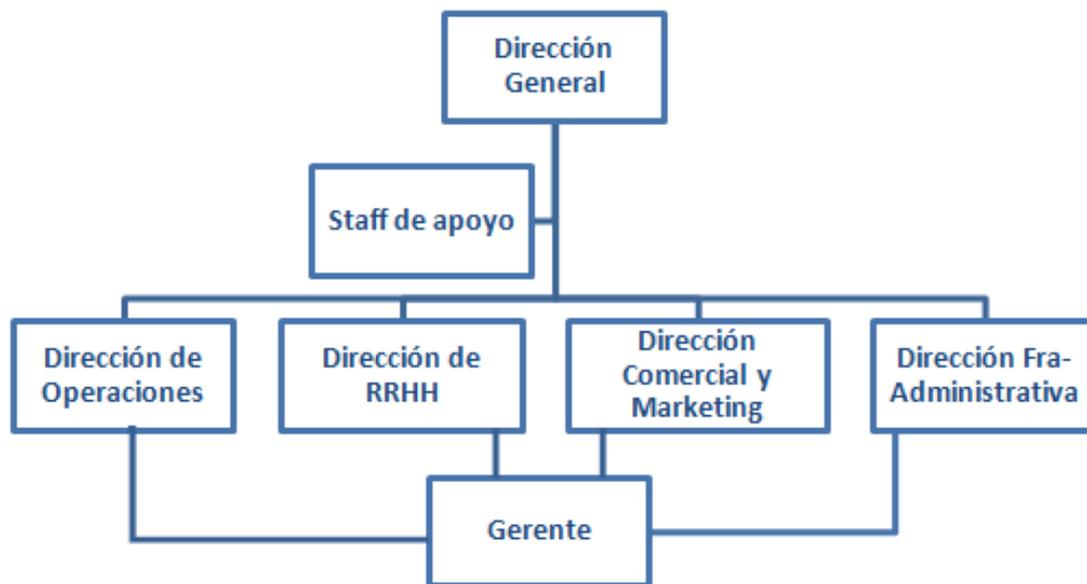


Ilustración 23: Organigrama (Fuente: Elaboración propia)

7.2 Descripción de la Dirección de la empresa

Dirección General

- Seguimiento y supervisión de las funciones del Director Financiero Administrativo, Director de operaciones, Director de RRHH y Director Comercial y Marketing.
- Elaboración de los objetivos estratégicos a corto y medio plazo de la compañía con relación al equipo humano, residentes y con los proveedores y personal subcontratado que tenga relación con el Senior Resort.

- Responsable del cumplimiento de la legislación nacional, regional y local necesaria para todas las actividades y servicios; así como responsable de la actualización de la documentación oficial del centro, certificados de calidad y cumplimiento de los requisitos legales establecidos.

Dirección Comercial y Marketing

- Realizar las acciones comerciales previstas para la promoción del Senior Resort y captación de clientes.
- Elaboración y seguimiento del Plan de Marketing.
- Relación con los colectivos y medios implicados en la actividad comercial Publicidad.
- Selección y coordinación de los Agentes Comerciales (Nacional-Internacional)

Dirección Financiera-Administrativa

- Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.
- Desarrollar y supervisar los procedimientos operativos y administrativos.
- Planificación, dirección y supervisión financiera y administrativa de todos los servicios y actividades de la Residencia.
- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

Dirección de RRHH

- Responsable de la elaboración, junto con el Director general, la política de selección, formación y desarrollo de los empleados de la compañía.
- Evaluación del desempeño.
- Reclutamiento y selección: conocimiento y aplicación de las fuentes de reclutamiento para la incorporación de la plantilla.
- Organización de los planes de formación, desarrollo y evaluación del equipo de cada centro residencial.
- Gestión de la plantilla: dimensionar la plantilla en función del presupuesto aprobado por la dirección, establecer horarios y turnos, marcar los tipos de contratos, junto con el Gerente.

- Evaluación del clima laboral: identificación y solución de conflictos, de causas de rotación y absentismo.
- Compensación y retribución: aplicación de la política retributiva y seguimiento, asignación de categorías y beneficios sociales.

Dirección de Operaciones

- Coordinación de las actividades del Senior Resort, ya sean propias o externalizadas.
- Asegurar el desarrollo operacional de la actividad. Conocer los recursos a su disposición y maximizar la productividad obtenida de éstos.
- Establecer la estrategia desde la perspectiva de desarrollo de los servicios de la compañía, con la responsabilidad de definir los medios a utilizar para alcanzar los objetivos fijados con el Director General.
- Debe asimismo definir los presupuestos y las alianzas estratégicas con los diferentes proveedores y empresas subcontratadas.

-Actividades internas

- Enfermería.
- Gimnasio.
- Spa-balneario
- Piscina.
- Biblioteca.
- Entretenimiento.
- Mantenimiento.

- Outsourcing

- Restauración: Bar, Restaurante, Vending.
- Seguridad.
- Limpieza (habitaciones y zonas comunes).
- Servicio Médico.
- Nutricionista- Dietista.
- Deportes.
- Peluquería y centro de estética.
- Fisioterapia/Rehabilitación.

7.3 Descripción de perfiles

En este apartado se definen aquellos perfiles que formarán parte de la plantilla, (no van a ser subcontractados), y que se consideran diferenciales.

7.4 Servicios externalizados

Organigrama del personal del Senior Resort dependiente del Gerente

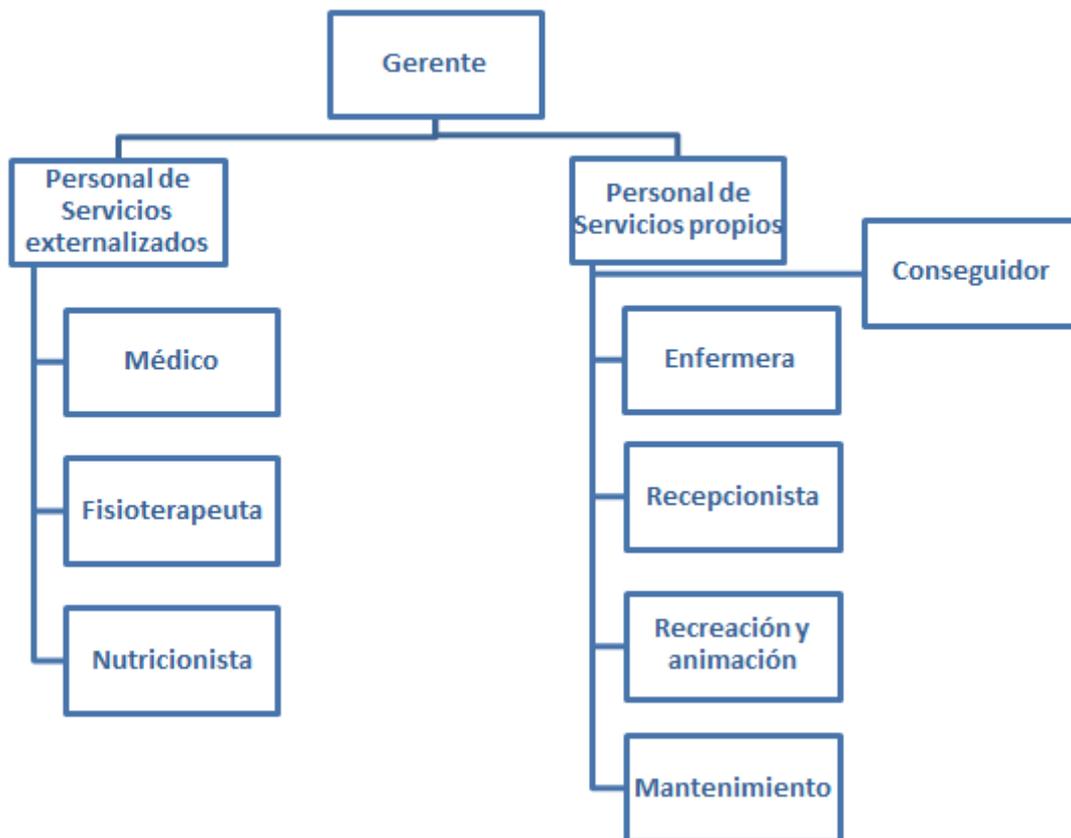


Ilustración 24: Organigrama del personal dependiente del gerente. (Fuente: Elaboración propia).

7.4.1 Gerente

Requisitos mínimos

- Formación: Diplomatura/licenciatura en turismo, empresariales Administración y Dirección de empresas.
- Experiencia: Al menos 3 años en puesto similar.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán).

Responsabilidades

- Planificación, dirección y supervisión de todos los servicios y actividades del centro residencial.
- Coordinación de las diferentes áreas de atención del centro.
- Elaboración de los objetivos de trabajo concretos a partir de la planificación estratégica de la Dirección General.
- Valoración anual del grado de calidad de los servicios y del grado de satisfacción de los residentes, familiares y empleados.

Contrato

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: Completa.
- Salario: 35.000€ Bruto/año.

7.4.2 Enfermera

Requisitos mínimos:

- Estudios: Diplomado - Enfermería.
- Experiencia: Al menos 1 año.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán).
- Disponibilidad de incorporación inmediata.

Responsabilidades:

- Vigilar y atender a los residentes en sus necesidades generales, humanas y sanitarias.
- Preparar y administrar los medicamentos según prescripciones facultativas.
- Realización de reconocimientos médicos, pruebas complementarias, curas.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: Completa.
- Número de empleados: 4
- Horario: Tres turnos rotativos.
- Salario: 15.000€-18.000€ Bruto/año.

7.4.3 Recepcionista.

Requisitos mínimos:

- Estudios: Diplomatura – Turismo.
- Experiencia: De 3 a 5 años.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán).
- Disponibilidad de incorporación inmediata.
- Ofimática: nivel avanzado.

Responsabilidades:

- Satisfacer, siguiendo las normas de calidad del establecimiento, las necesidades de los residentes en cuanto a reservas, asistencia e información, atendiendo las comunicaciones, realizando para ello funciones administrativas, de facturación y comerciales.

- Capacidad para adaptarse y trabajar con clientes de diversas nacionalidades y adecuarse a las características de cada una de las situaciones que se planteen.
- Conocer y aplicar las técnicas adecuadas para atender a los clientes con diligencia y cortesía, tanto a la entrada como a la salida del establecimiento, prestando una correcta atención en todo momento.
- Conocer y aplicar las técnicas específicas para obtener, interpretar y trasladar al departamento oportuno la información derivada de la operación de alojamiento (reservas, llegadas, estancia, salidas y/o modificaciones), verificar los depósitos, prepagos, listas de clientes frecuentes, etc., así como crear y mantener bases de datos de clientes.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: completa.
- Número de empleados: 4.
- Horario: Tres turnos rotativos.
- Salario: 18.000 €.

7.4.5 Personal de recreación y animación

Requisitos mínimos:

- Experiencia: al menos 1 año.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán).
- Disponibilidad de incorporación inmediata.
- Persona dinámica, extrovertida, acostumbrada al trabajo en equipo.

Responsabilidades:

- Organización, desarrollo y dirección de actividades (servicios, operaciones) de ocio y/o recreación, en sus roles de facilitador, orientador, y promotor social.
- Animación y conducción de grupos.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: completa.
- Número de empleados: 8.
- Horario: turnos rotativos.
- Salario: 15.000 € Brutos.

7.4.6 Monitor del gimnasio

Requisitos mínimos:

- Formación Profesional Grado Superior - Actividades Físicas y Deportivas
- Experiencia: Al menos 1 año.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán, etc.).
- Disponibilidad de incorporación inmediata.

Responsabilidades:

- Trabajos de entrenamiento personalizado, clases colectivas y control en sala fitness, con aparatos y material orientado a personas mayores.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: Completa.
- Número de empleados: 2.
- Salario: 15.000€-18.000€ Bruto/año.

7.4.7 Conseguidor

Requisitos mínimos:

- Estudios: Diplomatura. Preferiblemente Comunicación y relaciones públicas, Turismo, Comercio exterior...
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán, etc...).

- Persona dinámica, extrovertida.

Responsabilidades:

- Organización, desarrollo y dirección de actividades de ocio y/o recreación, en sus roles de facilitador, orientador, y promotor social.
- Gestión de los servicios especiales que sean solicitados por los clientes.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: completa.
- Salario: 15.000€ Brutos Anuales.

7.4.8 Responsable de Mantenimiento

Considero necesario tener una persona en el Senior Resort que se encargue de todo tipo de reparaciones y mantenimiento de las instalaciones diariamente. Debe prestar un Servicio de urgencia 24 horas.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Salario: 12.000 € brutos anuales.

7.5 Servicios no externalizados

7.5.1 Salud

Médico

Requisitos mínimos:

- Estudios: Licenciado – Medicina (En caso de extranjeros, título homologado y permiso de trabajo para todas las actividades).
- Experiencia: De 3 a 5 años.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán, etc).
- Disponibilidad de incorporación inmediata.

Responsabilidades:

- Atender a los residentes, en sus necesidades generales, humanas y sanitarias.
- Seguimiento médico continuado de los residentes.
- Coordinación con el resto de servicios médicos, encargándose de gestionar y controlar.

Contrato:

- Tipo de contrato: Contrato indefinido.
- Jornada laboral: 3 días/semana.
- Horario: de 10 a 14h.
- Salario: El servicio médico no entrará dentro de los servicios que ofrecemos en ninguno de los paquetes detallados en el apartado de precios, sino que el importe a pagar por cada cliente dependerá del uso que éstos hagan del médico.

El importe de cada consulta se irá cargando en una tarjeta y al final de cada mes (si la estancia es menor será a final de ésta) cada cliente deberá abonar la parte que le corresponda. Por cada consulta el médico recibirá 120€. En caso de que la revisión conlleve alguna complejidad añadida habrá que estudiar dicha situación con el médico y el cliente.

Nutricionista

Requisitos mínimos:

- Estudios: Diplomatura – Nutrición y Dietética.
- Experiencia: De 3 a 5 años.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán).
- Disponibilidad de incorporación inmediata.

- Persona dinámica, proactiva y comunicativa.

Responsabilidades:

- Estudios antropométricos.
- Pautas de alimentación saludable.
- Planes específicos e individualizados para los clientes.
- Gestión de consultas y seguimiento.
- Seguimientos semanales de cada uno de los clientes.
- Promoción y venta de productos.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: 2 mañanas/semana.
- Horario: de 10 a 14h.
- Salario: Al igual que en caso del servicio médico, las labores del nutricionista no entrarán dentro de los servicios que ofrecemos en ninguno de los paquetes detallados en el apartado de precios, sino que el importe a pagar por cada cliente dependerá del uso que éstos hagan del mismo.

A diferencia del servicio médico, el trabajo de un nutricionista está sujeto a un programa continuado para que éste pueda surtir efecto. Se utilizará también la tarjeta anteriormente comentada para llevar un control del uso de los servicios del nutricionista. Por cada consulta el nutricionista recibirá 65€.

Fisioterapeuta

Requisitos mínimos:

- Estudios: Diplomatura – Fisioterapia.
- Experiencia: al menos 2 años.
- Flexibilidad y disponibilidad horaria.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán, etc.).
- Disponibilidad de incorporación inmediata.

Responsabilidades:

- Establecer una valoración previa y personalizada para cada persona y emitir el diagnóstico fisioterapéuticos, que consistirá de un sistema de evaluación funcional y un sistema de registro e historia clínica de fisioterapia, en función de los cuales, planteará unos objetivos terapéuticos y en consecuencia diseñará un plan terapéutico.

- Tener la capacidad de desarrollar funciones asistenciales con el fin de prevenir, curar y recuperar por medio de la actuación profesional, consistente en valorar, establecer y aplicar los métodos, actuaciones y técnicas fisioterapéuticas.

Contrato:

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: 3 días/semana.
- Horario: de 10 a 14h.
- Salario: Como en los casos anteriores los servicios de fisioterapia ofrecidos en el Senior Resort no entrarán dentro de los servicios que ofrecemos en ninguno de los paquetes detallados en el apartado de precios.

De nuevo se usará la mencionada tarjeta para llevar un control del uso de los servicios del fisioterapeuta por parte de nuestros clientes. Por cada consulta el fisioterapeuta recibirá sus honorarios dependiendo de los servicios requeridos por los clientes. Los servicios ofrecidos van desde la reflexología (24€/30min, 29€/40min y 32€/1h) a la fisio-deportiva (25€/30min y 40€/1h), pasando por la acupuntura (30 €/Sesión) o digico-puntura (30 €/sesión), entre otros.

7.5.2 Restauración

SERVICIO DE RESTAURACION

Resulta imprescindible externalizar todas aquellas funciones o actividades que requieren de una dedicación exhaustiva y delegarla auténticos profesionales. En el caso del servicio de restauración, hemos elegido un proveedor de primer nivel: el Grupo Husa.



Es una de las compañías pioneras en el sector de la hostelería y la restauración de nuestro país. Está dividida en tres grandes áreas de negocio: Menta Restauración, Husa Restaurants y Prats Fatjó la división de servicios de catering de Grupo Husa.

Compañía líder en el sector de la restauración a colectividades, garantiza la mejor calidad en los productos y servicios que ofrece, con la seguridad de que todos aspectos vinculados a controles de ámbito socio-laboral, sanitario y normativo se ajustan estrictamente a la legislación vigente.

Especializados en el sector de complejos residenciales, ofrecen una amplia variedad de gustos y sabores junto con una equilibrada dieta nutricional basada en la gastronomía mediterránea y acompañada de una óptima presentación acorde con un trato personalizado a cada comensal.

Fomentando en todos momento la creación de un entorno y una ambientación que facilite la integración y la comunicación entre todos aquellos que participen.

SERVICIOS CONTRATADOS

- Management integral de comedores colectivos.
- Equipo de chefs y profesionales expertos en restauración.
- Selección de materias primas.
- Compras de producto de mercado y primeras marcas.
- Elaboración de menús personalizados: dietéticos, light, etc.
- Cuidada presentación de platos y servicios de mesas.
- Dirección y training personal de sala y cocina.
- Instalaciones y cocinas de última generación.
- Control sanitario y bacteriológico según normativa vigente.
- Servicio en mesas.

CONCEPTO	TARIFA
Desayuno	4€
Comida	11€
Merienda	4€
Cena	11€
Precio día/Ud.	30€

Tabla 9: Tarifas. (Fuente: Elaboración propia).

CONDICIONES Y PRECIOS ACORDADOS

La Manga Senior Resort pone a disposición del grupo Husa todas sus cocinas e instalaciones, sin coste alguno. Por ello el precio de los menús será

menor que el coste que tendrían fuera del complejo, manteniendo la misma calidad y servicios, tal y como se refleja en la siguiente tabla:

Todas las comidas serán servidas en mesa por el personal de grupo Husa.

El pago mensual de los mismos vendrá determinado por parte de la empresa en función del número de comensales diarios atendidos, según ocupación del senior resort, sin existir un mínimo exigible. Incluyendo las cuatro comidas ofertadas; es decir con un coste total de 30€ al día por comensal. Los clientes no efectuaran ningún pago en el restaurante.

El horario del restaurante será el siguiente para todos los días de la semana y durante los 365 días del año.

HORARIO	APERTURA	CIERRE
Desayuno	8:00	10:00
Comida	13:00	15:00
Merienda	17:00	18:00
Cena	19:00	22:00

Tabla 10: Horario restaurante. (Fuente: Elaboración propia).

SERVICIO DE BAR

La empresa encargada de la explotación del bar integrado en el Senior resort dispondrá de un local de 500 metros cuadrados incluyendo terraza, deberá pagar un alquiler a la manga Senior resort de 6000€ mensuales por el uso y disfrute de dichas instalaciones.

El horario del bar será de 11:00 de la mañana a 01:00 de la noche todos los días de la semana. Se ofertaran todo tipo de bebidas y comidas ligeras.

VENDING

Hemos considerado interesante instalar una serie de máquinas de vending, en las que nuestros clientes puedan comprar desde café, refrescos, snacks o sándwiches de manera fácil y rápida, y lo que es más importante, a cualquier hora.

Para la prestación de este servicio, hemos seleccionado la empresa vending4, la cual está especializada en la distribución de bebidas y alimentos a través de máquinas automáticas.

VENDING 4 es una empresa especializada en la distribución de productos alimenticios a través de máquinas automáticas expendedoras.

Los productos que VENDING 4 distribuye pertenecen a la gama más alta, en cuanto a calidad se refiere, de los que actualmente existen en el mercado, distribuyendo marcas como Nestlé, Matutano, Bimbo, etc.



Servicio de atención al cliente

La empresa ofrece un servicio de atención personalizada las 24 horas del día. Además, del servicio propio de transporte lo que permite reponer diariamente en función de las necesidades.

La instalación y mantenimiento de las máquinas no supone ningún coste adicional, ya que en caso de avería de alguna de las máquinas expendedoras, es personal técnico especializado de la propia empresa quien se encarga de solucionarlo. Sus máquinas cuentan con la última tecnología y un diseño e imagen atractivos.

7.5.3 Gestoría

La Manga Senior Resort necesita un servicio integral de gestoría que no solo le proporcione la gestión de las nóminas o la contabilidad de la empresa, sino también asesoramiento en materia laboral y asistencia en caso de disputas jurídicas.

Por ello, este servicio será externalizado a la gestoría C.E. Consulting Empresarial, con más de 100 oficinas en toda España y presencia en la ciudad de Murcia. Se trata de una gestoría/asesoría de empresas integral, que ofrece servicios en materia fiscal, laboral contable y jurídica, por lo que podemos tener centralizadas todas estas cuestiones en una sola empresa. Nuestra intención es la de negociar un “forfait” de servicios, que será revisado anualmente, en función de los servicios que nos presten.

El precio que ofreceremos será de 8.000 euros para el primer año, y en él se incluirán todo tipo de consultas relacionadas con los temas mencionados anteriormente. Pasado el primer año, ambas partes se reunirán para revisar los términos del acuerdo y, en su caso, modificarlo, en caso de acuerdo.

7.5.4 Limpieza

Limpieza de habitaciones y zonas comunes

Respecto a la limpieza de las habitaciones, el volumen de trabajo varía dependiendo de las entradas y salidas y de la ocupación, por lo que según los picos de ocupación se necesitan más o menos personal. Al externalizar este departamento logramos tener el personal adecuado en el momento adecuado sin tener que sobrecargarlo, optimizando los costes. Eso sí, el trabajo de la empresa subcontratada deberá ser supervisado por una persona de Resort para garantizar el nivel de calidad exigida, la idea sería dentro de lo posible, evitar las rotaciones de personal, o sea que aunque se externalice el servicio que siempre intentemos que venga el mismo personal.

Mediante la externalización de este servicio pretendemos:

- Evitar inversión innecesaria.
- Agilizar y economizar procesos, alcanzando objetivos y metas.
- Optimizar y adecuar costos, reduciendo riesgos y compromisos.
- Alcanzar un mayor nivel de competitividad.

Después de un riguroso análisis de las diferentes empresas que prestan servicio de limpieza, hemos elegido "Staff Only" ya que es una empresa especializada en la externalización de **servicios hoteleros**, además ésta factura en función de la ocupación del hotel, lo que nos permite variabilizar los costes en su mayor grado.



Los servicios que mostramos a continuación, serían los contratados con la empresa Staff Only.

- *Externalización del servicio de limpieza de habitaciones*
- *Externalización del servicio de limpieza de zonas comunes*

El servicio de limpieza de habitaciones tiene un coste de 3 € por habitación y día, en cuanto a la limpieza de las zonas comunes, se ha estimado un coste aproximado de 2.500 €/mes.

7.5.5 Seguridad

SERVICIOS DE SEGURIDAD

La máxima seguridad de nuestros clientes es, sin duda, un punto importante cuando hablamos de un Resort de lujo. La Manga Senior Resort, ha escogido el grupo **Prosegur** para garantizar que todos nuestros cliente, estén vigilados, con discreción y confidencia las 24 horas del día 365 días por año.

GRUPO PROSEGUR



Prosegur es la única empresa española del sector de la seguridad privada que cotiza en Bolsa, líderes en España de Servicios Globales de Seguridad esta presentes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Francia, Italia, México, Paraguay, Perú, Portugal, Rumania, Singapur y Uruguay. En continuo proceso de innovación tecnológica desde hace más de 30 años, ofrecen todos los servicios de seguridad que hoy pueden demandar los clientes.

SERVICIOS CONTRATADOS

- Equipo de profesionales expertos en seguridad.
- Gestión y entrenamiento del personal.
- Vigilantes de seguridad armados.
- Instalación y mantenimiento de dispositivos de video de seguridad.
- Vigilancia 24 horas.
- Conexión directa con la Policía en casos de emergencia.

CONDICIONES DEL CONTRATO

La Manga Senior Resort, contratará los servicios mencionados anteriormente por un importe de: € 10.400/mes

7.5.6 Peluquería

SERVICIOS DE PELUQUERIA

La Manga Senior Resort tiene como su filosofía la comodidad y el confort absoluto de sus clientes, acompañada por un servicio de primera calidad, que refleja el valor añadido con relación a sus competidores. Preservando los niveles de calidad exigidos por el Resort, escogemos a la cadena de peluquerías **Jean Louis David** para asumir los servicios de peluquería.



Con más de 50 años dedicados al oficio, reconocido internacionalmente con más de 1000 peluquerías en todo el mundo, es el mejor candidato a asumir la responsabilidad y mantener los altos estándares de calidad del Resort.

SERVICIOS CONTRATADOS

- Management integral la peluquería.
- Equipo de profesionales expertos en peluquería, manicuras, pedicuras y esteticistas.
- Gestión y entrenamiento del personal.
- Control sanitario según normativa vigente.
- Servicio personalizado en las acomodaciones, según disponibilidad.

CONDICIONES DE ARRENDAMIENTO

La Manga Senior Resort alquila a **Jean Louis David** un espacio de 30 metros cuadrados por el coste de 1500€ al mes, quedando a responsabilidad del inquilino el acondicionamiento del espacio.

El horario de funcionamiento de la peluquería será el siguiente:

		APERTURA	CIERRE
LUNES SABADO	A	10:00	20:00

Tabla 11: Horario peluquería. (Fuente: Elaboración propia).

7.5.7 Servicios de mantenimiento

SERVICIOS DE MANTENIMIENTO

Hemos decidido contratar al siguiente proveedor que proporcionará a la Manga Senior Resort todos los servicios de mantenimiento necesarios para brindar al cliente la mejor calidad y servicio que se merece.



IDEAL SERVICIOS es una empresa con una gran experiencia en el sector, gracias a su antigüedad, que ha sabido adaptarse a las necesidades que demanda la sociedad actual, consolidándose entre las empresas de servicios como una de las más modernas y eficaces.

A continuación se enlistan todos los servicios de mantenimiento que nos proveerán:

Servicios de Jardinería:

- Segado del césped.
- Recortes y podas de árboles y arbustos.
- Revisión del buen funcionamiento del riego automático.
- Abonos: químicos, orgánicos, tierra vegetal, mantillo, etc
- Mantenimiento y ajuste de sistemas de riego...
- Control de parásitos.
- Limpieza y control de residuos, etc.

Precio:

El mantenimiento se llevará a cabo 2 vez por semana como mínimo en verano, aumentándose esta frecuencia si fuera necesario. El precio total mensual por realizar los trabajos de mantenimiento descritos se establece en 570 €, 21% DE I.V.A. NO incluido.

Mantenimiento de Piscina:

Todos los trabajos de mantenimiento están basados en contratos anuales e incluyen todos los productos químicos necesarios. El contrato incluye dos limpiezas semanales de mayo a septiembre, y una visita semanal de octubre a abril. La empresa se encargará de quitar toda la suciedad flotante y monitorizarán los niveles químicos para que tenga un agua saludable en todo momento. Todos los precios están basados en piscinas estándar de 8x4 sin climatizar.

El precio incluye:

- Algicida 3 veces al año.
- Todos los sistemas químicos y de clorado.
- Comprobación y limpieza de sistemas de limpieza.
- Limpieza del nivel de agua.
- Comprobación de filtros - Lavándolos y enjuagándolos si hiciese falta.
- Comprobación del nivel.
- Comprobación del nivel de PH y cloro...
- Limpieza de toda la suciedad.
- Barrer y fregar alrededores de la piscina.

Contrato de 12 meses:

Precio: 600 Euros por año o 150 euros cada 4 meses.

7.5.8 Socorrista

- Requisitos deseados:
- Titulación de socorrismo.
- Experiencia mínima: al menos 1 año en puesto similar.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán, etc...).
- Se valorará favorablemente cursos de primeros auxilios.
- Preferible residencia en zona.

Responsabilidades

- Vigilar, controlar y atender en todo momento al bañista que requiera sus servicios.
- Labores de comprobación de temperatura, nivel de cloro e instalaciones de mantenimiento.
- Orientador sobre circuito (en el caso del Spa).
- Consejos de seguridad y uso de las instalaciones a los clientes.

Contrato

En este apartado diferenciaremos entre el puesto de socorrista para la piscina externa, la cual se abrirá solamente durante la temporada de verano, y el puesto en el Spa, el cual se desarrollará de manera continuada durante todo el año.

Tipo de contrato:

Socorrista piscina externa

- Horario de apertura 9'30h- 21'00h (ininterrumpido).
- Tipo de contrato: contrato de duración determinada, jornada completa.
- Jornada laboral: 40 horas semanales.
- Número de empleados 2.

Socorrista Spa

- Tipo de contrato: indefinido.
- Jornada laboral: 42 horas semanales.
- Horario: lunes a sábado de 10:00 a 13:00 y de 16:00 a 20:00.

Salario

1.200€-1.500€ Bruto/mes.

7.5.9 Masajista

El Spa del Resort, contará con una persona que ofrecerá servicios de masajes a aquellos clientes que lo soliciten, bajo cita previa.

A continuación se detallan los servicios ofrecidos, así como sus precios.

Aguas y masajes

Masaje Resort	63€
Masaje Relajante Parcial	33€
Masaje Corporal Express	53€
Masaje Descontracturante	59€
Masaje Reafirmante o Reductor	40€
Masaje Personalizado	73€
Drenaje Linfático Parcial	59€
Masaje a cuatro manos	109€
Baño de Hidroterapia con esencia personalizada	28€
Peeling + Masaje Relajante	87€
Masaje Descontracturante	73€
1 Sesión Circuito Spa (de lunes a jueves)	32€
1 Sesión Circuito Spa (de viernes a domingo)	42€

Tratamientos faciales

• Higiene Facial Personalizada	66€
• Facial For Men (diseñado para rostro masculino)	66€
• Cura de Desintoxicación	66€
• Facial Essential	41€

Tratamientos corporales

• Envoltura Corporal	61€
• Peeling a la carta	43€
• Diamond Experience Magnetic Ritual	100€
• Tratamiento Circulatorio	68€
• Tratamiento Anticelulítico	66€

Para el puesto de masajista, vamos a contratar una persona, la cual formará parte de la plantilla del Senior Resort. A continuación se detallan las características necesarias para este puesto.

Requisitos mínimos:

- Estudios mínimos: diplomatura en fisioterapia o Fp de quiromasajista.
- Experiencia mínima: al menos 1 año en puesto similar.
- Experiencia en masajes terapéuticos / quiromasaje.
- Imprescindible dominio de inglés (valorables otros idiomas como francés, alemán, etc...).
- Se valorará experiencia en reflexología, drenaje linfático y estética.

Contrato

- Tipo de contrato: Indefinido.
- Jornada laboral: 30 horas semanales.
- Horario: Lunes a sábado de 10:00 a 14:00.
Martes y jueves de 17:00 a 20:00.

Salario

1.200€-1.500€ Bruto/mes.

7.5.10 Responsable de Mantenimiento

Consideramos necesario tener una perrona en el Resort que se encargue de todo tipo de reparaciones y mantenimiento de las instalaciones diariamente.

Responsabilidades

- Mantenimiento de inmuebles.
- Plomería, construcciones menores.
- Iluminación.
- Fontanería, calefacción: calentadores - fugas – desatascos.

Contrato

- Tipo de contrato: Indefinido.

- Jornada laboral: 5 días/semana.
- Horario: de 10 a 14h y 16h a 20h.
- Servicio de urgencia 24 horas.

Salario

14.000 € brutos anuales

7.6 Acuerdos con empresas de servicios

7.6.1 Cursos de Vela

Otro de los servicios que queremos ofrecer a nuestros clientes son cursos de iniciación en vela u otros relacionados.

A continuación se detallan las empresas más importantes que van a poder proporcionar este servicio a nuestros clientes:

Escuela de vela Sandrina

Es la primera escuela de vela que se instaló en la región de Murcia (año 1974).

Dispone de completas y modernas instalaciones a pie de playa, material profesional y un equipo de excelentes monitores de las federaciones de vela y piragüismo para la iniciación y el perfeccionamiento del deporte náutico.

Su horario es todos los días de 10:00 a 20:00h.

Los cursos que imparte esta empresa son los siguientes:

- Cursos de vela ligera (también para niños a partir de 6 años).
- Windsurf.
- Catamarán.
- Piragüismo.

Con respecto al contenido de los cursos, el desarrollo de éstos es fundamentalmente práctico aunque también se incluyen nociones teóricas. Los contenidos varían dependiendo de la modalidad de curso y el nivel exigido.

El Galán, escuela de vela

La escuela de vela "El Galán" empezó su navegación en el año 1987, y ofrece una gran variedad de cursos.

Además de los cursos, la Escuela ofrece servicios de alquiler de embarcaciones para todo aquel que sepa llevarlas (mediante la correspondiente acreditación del título que requiera la embarcación).

Para los clientes del Senior Resort se han conseguido unos descuentos en todos los cursos que van desde el 10% e irán incrementando dependiendo el número de los grupos.

7.6.2 Servicio de Taxis

Se va a contratar un servicio privado de taxis con el propósito de ofrecer un servicio añadido a nuestros clientes y cuyo objetivo es conseguir que éstos lleguen con mayor comodidad y rapidez a su destino.

La Manga Senior Resort contratará este servicio con Taxi Silverio Murcia: es una empresa que se encuentra ubicada en Murcia centro y ofrecen servicios para traslados

Murcia - Aeropuertos – Murcia

Sus vehículos son de alta gama, Mercedes Benz Clase E con antigüedad de 1 a un máximo de 5 años y cuidados al detalle tanto en confort como en seguridad.

La empresa cuenta con un equipo de 5 trabajadores y presta servicios principalmente a empresas, particulares, agencias de viajes e instituciones públicas.

En cuanto a descuentos, esta empresa se compromete a realizar un 20% de descuento a los clientes de La Manga Senior Resort.

7.6.3 Golf

Como ya se ha comentado la región de Murcia cuenta con un gran número de campos de golf y desde nuestro Senior Resort queremos ofrecer a nuestros clientes todo tipo de facilidades para la práctica de este deporte. Para ello hemos concertado acuerdos con La Manga Club, el buque insignia de los clubes de golf de la zona, que asegurará una calidad y variedad sin igual a nuestros fanáticos del golf.

La Manga Club

Con una gran selección de tres fantásticos campos de golf de 18 hoyos, cada uno con su propia dimensión y estilo, pero todos ofreciendo unos entornos tranquilos y unas vistas impresionantes, siempre son un desafío para golfistas de todas las edades y capacidades.

Estos tres campos son los siguientes:

- Campo Oeste con 18 hoyos, Par 72.
- Campo Sur con 8 hoyos, par 73.
- El Campo Sur ha sido sede de muchos torneos profesionales importantes; los famosos Opens de España entre los años 1973 y 1977 (tanto de mujeres como de hombres), Campeonatos de calificación de la PGA y varios Tours Europeos.
- Además, sigue siendo el lugar favorito de muchas prestigiosas compañías de todo el mundo como el lugar perfecto para sus torneos de golf corporativos.
- Campo Norte con 8 hoyos, Par 71.

Además añadir que todos los campos con los que hemos llevado a cabo acuerdos proporcionarán un descuento para nuestros clientes del Senior Resort que va desde el 10% e irá incrementando dependiendo del número de los grupos.

7.7 Cuadro de mandos

Indicadores Financieros

INDICADOR	MEDIDA	DESCRIPCION INDICADOR	PERIODICIDAD
ROE	%	Beneficio de la empresa por cada unidad monetaria	Anual

		invertida en fondos propios	
ROA	%	Rendimiento de la empresa como consecuencia de las inversiones en activos	Bianual
EBIT/Ventas	%	Peso de la deuda ajena sobre el total del pasivo de la compañía	Anual
Ingresos por habitación	Uds.	Ingresos generados, en relación con las habitaciones	Mensual
Beneficios por cliente	Uds.	Beneficios totales en el año, divididos entre el número de clientes	Mensual

Tabla 12: Indicadores financieros. (Fuente: Elaboración propia).

Indicadores de clientes

INDICADOR	MEDIDA	DESCRIPCION INDICADOR	PERIODICIDAD
Nivel de satisfacción según encuestas	1-5	Opinión de los clientes sobre el centro, recogida en encuestas	Trimestral
Quejas recibidas por cliente	Uds.	Quejas sobre el establecimiento, emitidas por clientes	Trimestral
Visitas a la página web del centro	Uds.	Visitas en Internet a la página del Senior Resort	Mensual
Habitaciones ocupadas por noche	%	Medida del aprovechamiento de la capacidad de nuestro establecimiento	Mensual
Cuota de mercado	%	Número de clientes en comparación con el número de clientes de Senior Resorts en España	Semestral
Gasto en	Uds.	Dinero que cada cliente gasta en las actividades	Mensual

actividades complementarias/ cliente		complementarias	
Recomendaciones en páginas web especializadas	Uds.	Recomendaciones positivas sobre nuestro establecimiento que se hace en revistas especializadas	Mensual

Tabla 13: Indicadores de clientes. (Fuente: Elaboración propia).

Indicadores de procesos

INDICADOR	MEDIDA	DESCRIPCION INDICADOR	PERIODICIDAD
Costes/habitación	Uds.	Coste en el que estamos incurriendo en relación con cada habitación	Mensual
Cumplimiento de auditorías	%	% de cumplimiento con los requerimientos de los auditores externos	Anual
Horas extras trabajadas/trabajador	Uds.	Horas extras que requerimos de los empleados por cada empleado	Trimestral
Empleados/habitación	Uds.	Número de empleados del establecimiento por habitación	Trimestral

Tabla 14: Indicadores de procesos. (Fuente: Elaboración propia).

Indicadores de aprendizaje

INDICADOR	MEDIDA	DESCRIPCION INDICADOR	PERIODICIDAD
Horas de	Uds.	Formación que recibe cada empleado	Trimestral

formación/empleado			
Rotación de empleados	%	Número de trabajadores que abandonan el establecimiento/número o medio de trabajadores	Trimestral
Sugerencias/empleador	%	Sugerencias para la mejora del establecimiento por empleado	Trimestral
Idiomas hablados/empleador	Uds.	Idiomas hablados por empleado	Trimestral

Tabla 15: Indicadores de aprendizaje. (Fuente: Elaboración propia).

Indicadores de responsabilidad corporativa

INDICADOR	MEDIDA	DESCRIPCION INDICADOR	PERIODICIDAD
Emisión de CO2/habitación	Uds.	Emisiones de dióxido de carbono generadas por el establecimiento por habitación	Anual
Consumo de Agua/m2 de instalaciones	Uds.	Consumo de agua entre número de habitaciones	Anual
Producción de residuos	Uds.	Producción de basuras entre número de habitaciones	Anual

Tabla 16: Indicadores de responsabilidad corporativa. (Fuente: Elaboración propia).

Además, como ejemplo para nuestras operaciones diarias, se adjunta una tabla que refleja las actividades de La Manga Senior Resort en una semana.

HORARIO DE ACTIVIDADES SEMANALES						
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO

7:00 -13:00 Golf *	7:00 – 13:00 Golf *	7:00 – 13:00 Golf *	7:00 -13:00 Golf *	7:00 – 13:00 Golf *		
10:00 -11:00 Pilates	10:00 - 11:00 Manualidades	10:00 - 12:00 Clase de gastronomía (mediterránea)	10:00 - 11:00 Gimnasia Wii Fit	10:00 -11:00 Estiramiento Muscular		
12:00 - 13:00 Yoga	12:00 - 13:00 Aqua-Fitness Hidrogimnasia	12:00 - 13:00 Yoga	12:00 - 13:00 Aqua-Fitness Hidrogimnasia	12:00 -13:00 Tai Chi	12:00 - 13:00 Aqua-Fitness Hidrogimnasia	
13:00 - 15:00 Almuerzo	13:00 - 15:00 Almuerzo	13:00 - 15:00 Almuerzo	13:00 - 15:00 Almuerzo	13:00 - 15:00 Almuerzo	13:00 - 15:00 Almuerzo	13:00 - 15:00 Almuerzo
16:00 - 19:00 Deportes Marítimos*	16:00 - 19:00 Deportes Marítimos*	16:00 - 19:00 Deportes Marítimos*	16:00 - 19:00 Deportes Marítimos*	16:00 - 19:00 Deportes Marítimos*		
16:00 - 17:00 Paseo por el campo	16:00 - 17:00 Paseo por la Cuidad	16:00 - 17:00 Paseo por la Playa	16:00 - 17:00 Paseo por la Cuidad	16:00 - 19:00 Shopping		
17:00 -18:00 Merienda / Afternoon tea	17:00 -18:00 Merienda / Afternoon tea	17:00 -18:00 Merienda / Afternoon tea	17:00 -18:00 Merienda / Afternoon tea	17:00 -18:00 Merienda / Afternoon tea	17:00 -18:00 Merienda / Afternoon tea	17:00 -18:00 Merienda / Afternoon tea
18:00 – 19:00 Juegos de Barajas	18:00 – 19:00 Taller de Arreglos Florales	18:00 – 19:00 Juegos de Mesa	18:00 – 19:00 Taller de Teatro	18:00 – 19:00 Taller de la semana		
20:00 - 22:00 Cena	20:00 - 22:00 Cena	20:00 - 22:00 Cena Temática Hawaiana	20:00 - 22:00 Cena	20:00 - 22:00 Cena	20:00 - 22:00 Cena de Gala	20:00 - 22:00 Cena

Tabla 17: Horario de actividades semanales. (Fuente: Elaboración propia).

8. Análisis económico financiero

8.1 Inversión inicial

Para la puesta en funcionamiento del negocio, es necesario llevar a cabo una serie de inversiones, ([VALLS MARTÍNEZ, M / CRUZ RAMBAUD, S.](#) 2012) que se detallan a continuación:

Edificio e instalaciones

La inversión principal de nuestro negocio corresponde a la adquisición del mismo, y a las posteriores obras de reformas que hemos de realizar para adecuarlo a nuestras necesidades.

Hemos realizado un análisis de los complejos residenciales y residencias de ancianos que actualmente se encuentran en venta dentro del territorio nacional, valorando diferentes aspectos como la ubicación; si se encuentran en una zona de costa o no, los metros cuadrados, el número de plazas/habitaciones que tienen, etc. En función de los resultados obtenidos, hemos estimado un coste de la inversión de 7 millones de euros.

El complejo contará con 10.000 metros cuadrados, de los cuales 5.000 serán metros construidos. Dispondremos de 4 edificios, de cuatro plantas, donde se localizarán los apartamentos destinados a nuestros clientes. En uno de ellos se ubicarán los servicios comunes y zonas de ocio. Además de lo anterior, contaremos con una zona dedicada al Spa y relajación, y de zonas verdes y ajardinadas.

Del total de la inversión, un 25% correspondería al valor del terreno y el 75% restante a las instalaciones.

Mobiliario

En cuanto al mobiliario, incluye todos aquellos elementos que forman parte de los apartamentos destinados a nuestros clientes. Como hemos comentado anteriormente, los apartamentos cuentan con habitación, salón comedor, cocina totalmente equipada, y cuarto de aseo.

Mobiliario gimnasio

Hemos considerado necesario acometer una pequeña inversión en una serie de aparatos de gimnasia, para poder ofrecer a nuestros clientes un servicio de gimnasio adecuado a sus necesidades.

Este mobiliario incluye bicicletas elípticas, cintas de correr, aparatos de remo, máquinas de ejercicio urbano para personas de edad avanzada, plataformas vibratorias, así como accesorios varios destinados a la práctica de ejercicio físico.

Equipos informáticos

Se ha estimado necesaria, una inversión en trece equipos informáticos, de los cuales cinco se destinarían a la sala de ordenadores del Senior Resort, destinada a cubrir las necesidades de nuestros clientes. Otros cinco

corresponderían a los ordenadores para la administración, y por último tres ordenadores para la gerencia del complejo.

Dentro del presupuesto de equipos informáticos se incluyen las impresoras, licencias, servidor, router, así como software de gestión, necesario para el desarrollo de la actividad.

En la tabla a continuación se muestra un resumen de las diferentes partidas que constituyen la inversión inicial, con sus valores de adquisición y su vida útil.

Inversiones	Valor adquisición euros	Vida útil
Terrenos	1.750.000	
Edificio	5.250.000	50 años
Mobiliario	401.550	5 años
Mobiliario Gimnasio	14.850	10 años
Equipo Informático	30.692	5 años
Total Inversiones	7.447.092	

Tabla 18: Inversiones. (Fuente: Elaboración propia).

8.2 Financiación

Para poder llevar a cabo nuestro proyecto vamos a necesitar una elevada financiación de elevado que estará compuesta tanto por Fondos Propios como ajenos.

Fondos Propios

Su composición es la siguiente:

CAPITAL SOCIAL	2.600.000	{ Socios (Eq. Gestión) Partners Financieros	%	€	{ Nº de socios 7 Aportación unit. 200.000
			54%	1.400.000	

Fondos Ajenos

Como se ha comentado anteriormente, nuestra principal inversión corresponde a la compra de las instalaciones y las obras de reforma necesarias para su adecuación a nuestras necesidades.

Tras un riguroso análisis de las diferentes alternativas de financiación, hemos decidido realizar un leasing inmobiliario, debido a sus numerosas ventajas, entre las que destacamos que nos permite pagar las cuotas de IVA al mismo ritmo que realizamos la amortización del principal, en lugar de tener que desembolsarlo en el momento inicial, ya que es el Banco el que realiza la compra del inmueble, y por tanto el que debe pagar el IVA en el momento de la compra.

Las características principales de nuestro contrato de leasing inmobiliario son:

Valor de la inversión	7.000.000 €	100%
Pago inicial	1.400.000 €	20%
Importe financiado	5.600.000 €	
80%		
Comisión apertura	1%	
Interés nominal	5,25%	
Duración	15 años	
Periodicidad	mensual	
Número periodos	180	
VR	1.000.000 €	
T.A.E.	5,38%	
Mensualidad	41.173,24 €	

Tabla 19: Características leasing inmobiliario. (Fuente: Elaboración propia).

Para poder llevar a cabo nuestra inversión necesitamos financiar, además del inmovilizado comentado en el apartado anterior, una serie de

pagos que se van a efectuar durante los 6 primeros meses (de Julio 2015 a Diciembre 2015), periodo estimado para llevar a cabo las reformas y acondicionamiento de las instalaciones.

Estos pagos se corresponden a las siguientes partidas:

Pagos Julio-Diciembre 2015	
Sueldos y Salarios	136.500
Gastos publicidad	130.500
Gastos generales	10.000
Cuota amortización Leasing	1.502.233
Intereses Leasing	144.807
Cuota apertura Leasing	70.000
TOTAL	1.994.039

Tabla 20: Pagos. (Fuente: Elaboración propia).

8.3 Análisis Cuenta de Resultados

Para el análisis de la cuenta de resultados, detallaremos aquellas partidas que constituyen los gastos e ingresos acometidos para el desarrollo de la actividad.

8.3.1 Ingresos operativos

En primer lugar, para calcular una cifra de ventas aproximada, se han estimado unas tasas medias de ocupación para cada año, así como la distribución de éstos porcentajes a lo largo de los diferentes meses del año.

Hemos estimado un crecimiento anual de la tasa de ocupación media de 5 puntos porcentuales. Consideramos que esta estimación estaría justificada, por las inversiones realizadas a través del Plan de Marketing, así como la reinversión en inmovilizado que se lleva de manera constante desde el primer ejercicio.

Podemos diferenciar dos tipos de ingresos: por un lado, aquellos que provienen de la cuota mensual que pagan los clientes por el alojamiento, mantenimiento y diferentes servicios prestados, que corresponde a casi el 100% del total de ingresos.

Por otro, contamos con unos ingresos mensuales derivados de las concesiones otorgadas. Dentro de ellas, también podríamos diferenciar entre dos tipos: por un lado, los ingresos fijos al mes correspondientes al alquiler de la peluquería y del bar. Por otro, los ingresos variables correspondientes al servicio médico, fisioterapia, nutricionista y vending.

De las consultas del médico, fisioterapeuta y nutricionista, hemos acordado que nos corresponda un 20% de la facturación, por permitirles pasar consulta en nuestras instalaciones.

Hemos estimado para el médico una visita mensual por cliente, ya que pensamos que es lógico que nuestros clientes, debido a su edad y necesidades, acudan al menos una vez al mes al médico, ya sea para realizar cualquier control rutinario, seguimiento de algún tratamiento, o simplemente por necesitar recetas o medicamentos.

Tanto para el fisioterapeuta como para el nutricionista, hemos estimado una afluencia menor de clientes. Pensamos que aproximadamente un 30% solicitarían estos servicios, siendo lo más plausible un par de visitas mensuales, para un adecuado seguimiento y control.

Por último, el vending, a pesar de que tiene un coste cero para nuestra empresa, sin embargo nos reporta un 30% de la recaudación. Hemos estimado un consumo de 1 € al día por cliente.

Con todo lo anterior podríamos dividir nuestros ingresos en:

- Ingresos venta clientes.
- Ingresos concesiones variables.
- Ingresos concesiones fijas.

CONCESIONES									
Servicios	Consulta/Precio	Ingreso/Comisión	Visitas mes	€ MES fijo	€ MES variable	Total mes	Variable anual	Fijo anual	€ AÑO
Médico	120	20%	100		2.400	2.400	28.800	0	28.800
Nutricionista	65	20%	60		780	780	9.360	0	9.360
Fisioterapeuta	30	20%	60		360	360	4.320	0	4.320
Bar		6.000		6.000		6000	0	72.000	72.000

Vending		30%			900	900	10.800	0	10.800
Peluquería		1.500		1.500		1500	0	18.000	18.000
Total			220	7.500	4.440	11940	53.280	90.000	143.280

Tabla 21: Concesiones. (Fuente: Elaboración propia).

8.3.2 Gastos operativos

A continuación vamos a detallar aquellas partidas que constituyen los gastos de la empresa.

Gastos servicios externalizados

Dentro de estos gastos, debemos diferenciar entre fijos y variables. La mayoría de los servicios externalizados tienen un coste fijo, si bien es cierto que los variables (correspondientes al restaurante y a la limpieza) tienen un peso importante sobre el total de los costes de externalización.

En cuanto a las externalizaciones con un gasto fijo (que no depende del nivel de ocupación) incluiríamos los servicios de la gestoría, la seguridad, el mantenimiento de la piscina y los servicios de jardinería.

EXTERNALIZACIONES							
Servicios	Día€ Unitario	€ Variable mes	€ Fijo mes	mesTotal	Variable anual	Fijo anual	€ Total Anual
Restaurante	30	90.000		90.000	1.080.000	0	1.080.000
Gestoría			667	667	0	8.000	8.000
Limpieza	3	6.750	2.500	9.250	81.000	30.000	111.000
			8.640	8.640	0	103.680	103.680

Seguridad /Alarma							
Jardinería			570	570	0	6.840	6.840
Piscina			0	0	0	0	600
Total	33	96.750	12.377	109.127	1.161.000	148.520	1.310.120
100% ocupación							

Tabla 22: Externalizaciones. (Fuente: Elaboración propia).

Hemos considerado una disminución de un 5% en los costes de las externalizaciones en el tercer año, ya que pensamos que, gracias a nuestro crecimiento, sería posible negociar con nuestros proveedores mejoras en los costes o en los servicios prestados.

Si no lo lográsemos, nuestra experiencia en el sector nos permitiría buscar acuerdos con nuevos proveedores, con precios u ofertas más competitivas.

Sueldos y Salarios

En esta partida incluimos los salarios, así como las cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa, de todos aquellos trabajadores que forman parte de nuestra plantilla.

Éste es un resumen de los costes correspondientes al primer año. En cuanto al personal de animación, durante el primer año se va incrementando progresivamente, a medida que va creciendo nuestro volumen de clientes.

Sueldos y salarios	Mensual bruto (€)	Anual bruto (€)	Seg. Social anual (€)	Nº Empleados	Coste total anual (€)	Mensual total (€)
Dir. General	4.167	50.000	15.000	1	65.000	5.417
Dir. Financiero	3.333	40.000	12.000	1	52.000	4.333
	3.333	40.000	12.000	1	52.000	4.333

Dir. RRHH						
Dir. Comercial	3.333	40.000	12.000	1	52.000	4.333
Dir. Operaciones	3.333	40.000	12.000	1	52.000	4.333
Gerente	2.917	35.000	10.500	1	45.500	3.792
Enfermera	1.500	18.000	5.400	4	93.600	7.800
Gimnasio	1.500	18.000	5.400	2	46.800	3.900
Mantenimiento	1.000	12.000	3.600	1	15.600	1.300
Conseguidor	1.250	15.000	4.500	1	19.500	1.625
Recepcionista	1.500	18.000	5.400	4	93.600	7.800
Animación	1.250	15.000	4.500	8	117.000	13.000
Masajista	1.500	18.000	5.400	1	23.400	1.950
Socorrista	1.250	6.250	1.875	2	16.250	2.813
Socorrista Spa	1.250	15.000	4.500	1	19.500	1.625
TOTAL	32.417	380.250	114.075	30	763.750	68.354

Tabla 23: Sueldos y salarios. (Fuente: Elaboración propia).

Gastos Publicidad

Esta partida, que se ha detallado anteriormente en el presupuesto de marketing, incluye diferentes acciones de comunicación, como inserciones en revistas y periódicos, mailing, folletos, freelance, web, ferias, etc.

Gastos Generales

En este apartado se incluyen los gastos correspondientes a los diferentes suministros.

Teniendo en cuenta los metros cuadrados que ocupa el Senior Resort y comparando con otro tipo de instalaciones de características similares, hemos estimado unos gastos generales para el primer año de 40.000 euros.

8.3.3 Amortización del Inmovilizado y Capex

Ya hemos descrito, en el apartado de inversión inicial, aquellas partidas que constituyen nuestro inmovilizado, así como sus principales características (Valor de adquisición, vida útil, etc.). En esta parte definiremos cuál va a ser nuestra política de amortización y reinversión.

Todos los inmovilizados se van a amortizar de forma lineal. Hemos considerado oportuno realizar un capex de reposición desde el primer año. De esta manera cada año de llevarán a cabo inversiones por el importe amortizado durante los 12 meses anteriores.

Amortizaciones acumuladas	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20
Amort. Acum. Edificio	105.000	212.100	321.342	432.769	546.424
Amort. Acum. Mobiliario	80.310	176.682	292.328	431.104	597.635
Amort. Acum. Mobiliario gim	1.485	3.119	4.915	6.892	9.066
Amort. Acum. Equip Informático	6.138	13.505	22.344	32.951	45.680
TOTAL Amort. Acum.	192.933	405.405	640.930	903.716	1.198.805
Capex		-192.933	-212.472	-235.525	-262.786

Tabla 24: Amortizaciones acumuladas. (Fuente: Elaboración propia).

8.3.4 Resultado Financiero

En este apartado haremos un breve resumen de aquellas partidas que forman nuestros gastos e ingresos financieros.

Gastos Financieros

La partida de gastos financieros corresponde a los gastos derivados del contrato de leasing inmobiliario.

Mensualmente debemos pagar una cuota constante del leasing inmobiliario, que está formada por los intereses sobre el capital vivo, a los que hay que sumar una parte que corresponde a la amortización del capital.

Ingresos Financieros

Como ingresos financieros, hemos considerado una rentabilidad de la caja media de cada mes de un 1% anual.

Nuestra estimación del 1% es conservadora, sin embargo, dado los niveles de caja que tenemos algunos meses, pensamos que sería posible incrementar esta rentabilidad invirtiendo en productos financieros a corto plazo, como repos por ejemplo.

8.3.5 Política de Reparto de Dividendos

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, así como la generación de caja a lo largo del transcurso de la actividad, hemos decidido comenzar a repartir dividendos en el segundo ejercicio.

En 2017 se repartirá un 30% del beneficio generado. Este porcentaje se mantiene hasta el 2019. A partir de este ejercicio, incrementamos el porcentaje hasta un 50% del beneficio.

8.3.6 Periodos medios de cobro y pago

Los ingresos de los clientes correspondientes a la cuota mensual se cobrarán durante los 5 primeros días de cada mes. Esta política de cobro también se aplica a las concesiones fijas, ya que corresponden a un alquiler que deberá pagarse al principio del mes.

Por otro lado, los ingresos correspondientes a las concesiones variables, por ser un porcentaje sobre las facturación, se cobrarán a mes vencido, es decir a 30 días.

En cuanto a los periodos medios de pago, nuestra política de pago a proveedores, y aplicable a todos los gastos operativos, se ha estimado a 30 días.

8.4 Punto de Equilibrio

Con el fin de identificar el punto de equilibrio, hemos realizado un análisis de los costes e ingresos de la empresa.

	100% OCUPACION	UNITARIO	%INGRESOS	%COSTES
INGRESOS				
Ingresos variables	300.000 €	3.000 €	96%	
Ingresos concesiones fijos	7.500 €	75 €	2%	
Ingresos concesiones variables	4.440 €	44 €	1%	
Total INGRESOS	311.940 €	3.119 €	100%	

Tabla 25: Ingresos. (Fuente: Elaboración propia).

COSTES				
Cte. Externalización variable	96.750 €	968 €	31%	40%
Total COSTES VARIABLES	96.750 €	968 €	31%	40%

Tabla 26: Costes. (Fuente: Elaboración propia).

Sueldos y salarios	59.042 €	590 €	19%	25%
Cte. Externalizado fijo	12.377 €	124 €	4%	5%
Gastos publicidad	11.403 €	114 €	4%	5%
Gastos generales	3.333 €	33 €	1%	1%
Amortización	16.078 €	161 €	5%	7%
Gastos financieros	23.450 €	235 €	8%	10%
Amort. Leasing	17.723 €	177 €	6%	7%
Impuestos	0 €	0 €	0%	0%
Ingresos financieros	23.450 €	-3 €	0%	0%
Total COSTES FIJOS	143.134 €	1.431 €	46%	60%
Total COSTES	239.884 €	2.399 €	77%	100%

Tabla 27: Total costes. (Fuente: Elaboración propia).

MCU	2.152 €
MCT	215.190 €
P. Equilibrio	67 clientes

--	--

Tabla 28: Punto de equilibrio. (Fuente: Elaboración propia).

Analizando la estructura de los costes, vemos que, gracias a las externalización del servicio de limpieza y restauración aproximadamente un 60% son fijos y el 40% restante variables.

Debido a las características de un negocio de hostelería como el nuestro, más del 30% de los ingresos son absorbidos por la restauración y la limpieza. Los sueldos y salarios también tienen un peso importante, de casi el 20% del total de ingresos. Y la cuota correspondiente al leasing inmobiliario supone un 14% de los ingresos.

Teniendo en cuenta la capacidad máxima de nuestro resort y los costes e ingresos son previstos, calculamos que el Margen de contribución unitario (mensual) es de 2.152 euros, lo que supondría un margen de contribución total con un 100% de ocupación de 215.200 euros.

Con todo lo anterior, hemos calculado que el punto de equilibrio estaría en 67 clientes, cifra a partir de la cual empezamos a generar beneficios.

8.5 Rentabilidad

Para calcular la rentabilidad del proyecto hemos estimado una generación de flujos futuros durante los próximos 10 años, teniendo en cuenta todas las hipótesis comentadas anteriormente.

También hemos calculado un valor de salida para nuestra inversión al final del décimo año. Según un informe publicado (CB Richard Ellis), sobre el mercado de inversión, la rentabilidad sobre las rentas del sector hotelero estaría alrededor del 7%. Teniendo en cuenta este dato, y estimando una renta anual de nuestro resort de 600.000 euros, obtendríamos un valor de salida dentro de 10 años de 8,5 millones.

A continuación se muestran los flujos de caja estimados, la inversión inicial, el valor de salida y el cálculo de WACC. Teniendo en cuenta una tasa del 10% obtendríamos un VAN de 1,6 millones. Mientras que nuestra rentabilidad obtenida es de un 16%.

Flujos de Caja Generados

Los flujos de caja que se muestran a continuación serían los calculados desde el punto de vista del accionista. Hemos considerado oportuno utilizar éstos, debido a la importancia que tiene la financiación en nuestro proyecto, además de ser los socios fundadores, así mismo accionistas.

2015	2016	2017	2018	2019	2020
------	------	------	------	------	------

-2.440.879	272.324	38.188	147.586	133.674	201.098
------------	---------	--------	---------	---------	---------

2021	2022	2023	2024	2025	VR
160.374	266.595	147.001	160.361	164.244	8.571.429

Tabla 29: Flujos de caja: (Fuente: Elaboración propia).

WACC

Para la estimación del WACC hemos calculado el coste de la acción de la siguiente manera:

$$C_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$$

Hemos considerado una rentabilidad para una inversión libre de riesgo de un 6%, una prima de riesgo del 6%, obtenida a partir de una encuesta realizada a profesionales. Por último, hemos estimado una Beta de un 1,5. Con todo esto obtenemos un Coste de la acción de un 15%.

En cuanto al coste de la deuda, éste es de un 5%, teniendo en cuenta el efecto de la deducción fiscal por los gastos financieros.

La estructura de Pasivo se ha calculado teniendo en cuenta el promedio para los 10 primeros años.

Con todo lo anterior obtenemos un WACC del 10%, que hemos empleado para el cálculo del VAN.

	cte.	%		
C. Acción	15%	45		
C. Deuda	5%	58	TIR Flujos de Caja	16%
WACC	10%		VAN	1.727.671

Tabla 30: VAN. (Fuente: Elaboración propia).

Como se puede observar obtenemos una rentabilidad del 16%, que consideramos que puede considerarse desde el punto de vista del accionista.

Flujos de Caja Operativos y Libres

También hemos considerado oportuno calcular la Rentabilidad con los Flujos de caja operativos y libres, que se muestran a continuación:

2015	2016	2017	2018	2019	2020
-2.226.325	535.073	384.290	514.696	586.036	681.109

2021	2022	2023	2024	2025	VR
837.155	974.036	982.635	1.002.199	1.307.219	8.571.429

Tabla 31: Rentabilidad. (Fuente: Elaboración propia).

Con estos Flujos de caja y teniendo en cuenta la tasa calculada anteriormente, obtendríamos una rentabilidad del 32% y un VAN de más de 5 millones.

TIR	32%
VAN	5.350.886

Tabla 32: TIR y VAN. (Fuente: Elaboración propia).

8.6 Ratios

Se han calculado una serie de ratios para analizar la situación de la empresa en el momento de salida, así como para las proyecciones de los 5 primeros años.

Ratios de FM	2016	2017	2018	2019	2020
AC-PC	56.674	72.257	202.761	310.071	487.543
FM/Ventas	2%	3%	7%	10%	14%

Tabla 33: Ratios FM. (Fuente: Elaboración propia).

En primer lugar, si observamos el fondo de maniobra, vemos que éste es positivo todos los años, lo que nos indica que en principio la empresa no tendría ningún problema para atender sus pagos, ya que su activo circulante está siendo financiado con pasivo circulante y parte de fondos propios.

Por otro lado, observando la evolución de éste, vemos que se va incrementando considerablemente, debido al incremento que sufre la caja a lo largo de los ejercicios.

Ratios de liquidez	2016	2017	2018	2019	2020
AC/PC	1,14	1,18	1,49	1,70	2,04
Caja/PC	1,14	1,17	1,48	1,69	2,03

Tabla 34: Ratios liquidez. (Fuente: Elaboración propia).

Los ratios de liquidez nos confirman lo comentado anteriormente a través del fondo de maniobra. Además, es importante destacar que prácticamente todo su activo circulante está constituido por la caja.

Ratios de posición financiera	2016	2017	2018	2019	2020
Capitalización	29%	32%	36%	40%	44%
Endeudamiento	69%	66%	62%	58%	53%
Apalancamiento	2,42	2,11	1,76	1,50	1,25

Tabla 35: Ratios de posición financiera. (Fuente: Elaboración propia).

En cuanto al endeudamiento, éste ratio es elevado en el momento inicial, debido a la financiación de la inversión a través del leasing inmobiliario, si bien es cierto, que posteriormente se va amortizando la deuda y no se contrata otro tipo de financiación.

Como consecuencia, el ratio pasa de un valor de casi el 70% sobre el total del pasivo en el primer periodo, a un 53% al final del quinto año.

Por el contrario, la capitalización pasa de casi un 30% a un 44%. Estos niveles estarían dentro de unos márgenes considerados como adecuados, aunque deberíamos seguir este dato con atención ya que, en caso de que la tendencia continuase, estaríamos perdiendo rentabilidad.

Ratios de Rentabilidad	2016	2017	2018	2019	2020
-------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

ROI	5%	7%	9%	10%	11%
ROE	6,2%	9%	12%	12%	14%
Apalancamiento Financiero	1,14	1,45	1,42	1,28	1,26
Coste de la Deuda	5%	5%	5%	5%	5%

Tabla 36: Ratios de rentabilidad. (Fuente: Elaboración propia).

Por último, analizamos los ratios de Rentabilidad. La rentabilidad sobre la inversión para el primer año, es de 5% sobre nuestros activos, que estamos financiando a un 5%. Sin embargo, con el paso del tiempo vemos que la evolución de este ratio mejora considerablemente, llegando a un 11% en 2020. Este incremento, se debe a que las ventas crecen a un ritmo superior a nuestro activo. Además, el excesivo nivel de caja hace que el incremento del ratio sea inferior a lo esperado, ya que prácticamente la variación del Activo se debe al aumento de la caja.

El ROE experimenta un efecto similar: aunque su valor para el primer año sea simplemente correcto, sin embargo pasamos de algo más de un 6% en 2020 a un 14% en 2020. Con este ratio estamos midiendo la rentabilidad de los fondos propios, que crece considerablemente, impulsada por el incremento de los beneficios.

Por último, en cuanto al apalancamiento financiero, éste presenta un valor positivo, lo que nos indica que, gracias al uso de la deuda, incrementamos nuestra rentabilidad.

Sin embargo, dados los niveles de caja de que disponemos, no tendría sentido solicitar deuda, a no ser que se decidiera acometer alguna inversión.

9. Conclusiones

*Una bella ancianidad es, ordinariamente, la recompensa de una bella vida.
Pitágoras de Samos (582 AC-497 AC) Filósofo y matemático griego.*

El proyecto de negocio se basa en una certeza de sobras conocida: el envejecimiento progresivo de la población europea provocará que la pirámide se ensanche cada vez más en las zonas superiores. La población jubilada aumenta y España es un país de referencia como destino de la movilidad europea de retirados.

Las tendencias demográficas de las últimas décadas perfilan las sociedades desarrolladas como fuertemente envejecidas.

Como se ha mencionado anteriormente, España es el primer destino del mundo en turismo vacacional, el segundo país por gasto turístico y el cuarto por el número de turistas. Suponiendo la actividad turística un 10 por ciento del PIB, sea continúa, será un activo importante y valioso para la creación de riqueza y empleo, que se comporta con gran dinamismo incluso en tiempos de crisis y que cuenta con una gran capacidad de arrastre de otros sectores productivos.

La mayoría de esos turistas son europeos, muchos de ellos pasan a ser turistas residenciales y, sobre todo con ocasión de la jubilación, a ser residentes propiamente dichos.

Por ello y por otras razones mencionadas, el mercado potencial de aquellos productos que se dirijan a este segmento de la población tiene buenas oportunidades de negocio.

Con las conclusiones obtenidas, pensamos que La Manga Senior Resort es un proyecto con ciertas garantías de éxito.

El enclave elegido, La Manga del Mar Menor, es otro factor de éxito: se trata de una zona costera española, con numerosos espacios naturales, tranquila y de inequívoco carácter familiar. Está dotada de numerosos servicios enfocados al turista e iluminada por más de 300 días de sol al año, cuenta con más de 25 playas y su temperatura media durante el año es de 18°C. Además dispone de una buena red de comunicaciones, dos aeropuertos cercanos, con vuelos diarios nacionales e internacionales.

Nuestro plan de marketing irá encaminado a destacar nuestro Senior Resort por encima de la competencia, posicionando la marca como Top Minded cuando se piense en lujo y confort en la costa española, y enfocado al mercado europeo. Subrayando siempre nuestro enfoque hacia el confort y la privacidad de nuestro alojamiento, la atención personalizada y la propuesta de numerosas actividades recreativas.

Además no siendo suficiente disponer de un buen producto, se comercializará a través del canal de distribución más adecuado, con un precio adecuado, y se comunicará su existencia.

En el plano financiero, la fuerte inversión que hemos de realizar nos obliga a aguzar el ingenio y, por ello, después de estudiar los instrumentos financieros disponibles, decidimos contratar un leasing inmobiliario con una entidad financiera.

Y después de calcular las pérdidas y ganancias obtenemos, en el escenario más posible, beneficios a partir del segundo año, que irán creciendo a medida que aumente nuestra ocupación. Una TIR del 16% y un VAN de 1,7 millones de euros refuerzan este “músculo financiero” de nuestro proyecto.

Finalmente, quizá sea el componente humano de nuestro proyecto el que más nos ilusiona y nos motiva: se trata de recompensar a nuestros clientes una vida llena de sacrificios, entrega y dedicación a los demás. A partir de ahora, seremos nosotros los que dedicaremos a ellos nuestro tiempo.

BIBLIOGRAFIA.

Documentos impresos:

- [AMAT](#), O. (2008). “*Análisis de estados financieros*”. 8ª Edición. Ediciones Gestión 2000.
- BENJAMIN, E. y FINCOWSKI, F. (2009). “*Organización de empresas*” Tercera edición. Madrid: McGRAW-HILL.
- CRUZ RAMBAUD, S. VALLS MARTÍNEZ, M. (2003). “*Introducción a las matemáticas financieras*” 1ª Edición. Madrid: Pirámide.
- DALMAU, J.I. (2005). “*Competencia y Estrategia*”. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia.
- DEVESA, J. E, DEVESA, M, DOMINGUEZ, I, ENCINAS, B, MENEU, R, & NAGORE, A. (2014). “*La mejor estrategia para la jubilación de los autónomos*”. Ediciones Deusto.
- DURAN MUÑOZ R. (2013). “*Atractivo de España para los jubilados europeos: del turismo a la gerontoinmigración*”.
- ESTEBAN TALAYA, A. (2008). “*Principios de marketing*”. Esic Editorial.
- FERNANDEZ-MAYORALES, G. CASADO, M. Á y HUBER, A. (2004). “*Una perspectiva actual de la migración internacional de jubilados a España*”. España: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- HAM, A. QUINTERO, J. BUTLER, S. SAINSBURY, B. NOBLE, J. ST. LOUIS, R. CHRISTIANI, K. SYMINGTON, A. (2014). “*LONELY PLANET*” Spain guide 10th Edition.
- KOTLER P y ARMSTRONG G. (2008). “*Fundamentos de Marketing*”. 8ª Edición: Prentice Hall.
- MARÍ VIDAL, S; MATEOS RONCO, A; POLO GARRIDO, F; SEGUÍ MAS, E. (2003). “*Análisis económico financiero: supuestos prácticos*”. Servicio publicaciones U.P.V
- [MERCADER UGUINA](#), J. (2008). “*Esquemas de derecho de la seguridad social. Tomo XVI. Régimen general de la Seguridad Social*”.

- Porter M. E. (1986). *“Competition in Global Industries”*. Harvard Business School Press.
- [SIMON L. DOLAN](#) , S.A. MCGRAW-HILL (2007). *“La gestión de los recursos humanos”* 3ª Edición. S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- [VALLS MARTÍNEZ, M / CRUZ RAMBAUD, S.](#) (2012). *“Operaciones Financieras Avanzadas”*. Ediciones Pirámide.
- WILLIAMS A. M. King, R. Warnes, A. & Patterson, G. (2000). *“Tourism and international retirement migration: new forms of an old relationship in southern Europe”*. *Tourism Geographies*, 2(1), 28-49.
- WILLIAMS y ALLAN M. (2000). *“Tourism and international retirement migration: new forms of an old relationship in southern Europe”*. *Tourism Geographies*, vol. 2.

Recursos electrónicos:

- AENA: *“Aeropuerto de Alicante-Elche”*. Disponible en: <http://www.aena.es/csee/Satellite/Aeropuerto-Alicante/es/Page/1056529998298//Destinos-del-aeropuerto.html> > [Consultado en Febrero de 2015]
- AENA: *“Aeropuerto de Murcia-San Javier”*. Disponible en: <http://www.aena.es/csee/Satellite/Aeropuerto-Murcia-San-Javier/es/Page/1056634680325//Destinos-del-aeropuerto.html> > [Consultado en Febrero de 2015]
- AGUIRRE NEWMAN: *“Mejor consultora inmobiliaria de España en 2014”* http://www.aguirrenewman.es/biblioteca_y_actualidad/notas_de_prensa/detalle_noticia_aguirre_newman_consultora_inmobiliaria.aspx?id=6789#.VO9OT_mG8YN > [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- AON: *“Aon apoya la inversión internacional en empresas españolas patrocinando de nuevo el Spain Investors Day”* http://www.aon.com/spain/noticias/np_Aon_SID_2015.pdf > [Consultado en Enero de 2015]
- AON: *“Investor relations”* <http://ir.aon.com/about-aon/investor-relations/overview/default.aspx> > [Consultado en Enero de 2015]
- ASISPA: *“Entidades Colaboradoras”* <http://www.asispa.org/asispa/entidades-colaboradoras> > [Consultado en Diciembre de 2014]

- AYUNTAMIENTO DE MURCIA: Disponible en: “*Bases reguladoras de los tramites y condiciones para la concesión de subvenciones del ayuntamiento de Murcia para la realización de proyectos de Servicios Sociales y Bienestar*”. Disponible en:
<http://www.murcia.es/serviciosociales/pdf/Menu/R140415_BasesSubvSSBSmOD.pdf> [Consultado en Febrero de 2015]
- BALLE SOL: “*Evolución y futuro*”. Disponible en:
<<http://www.ballesol.es/evolucion-y-futuro/>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- BALLE SOL: “*Residencia de Mayores*”. Disponible en:
<<http://www.ballesol.es/residencia-de-ancianos/murcia/murcia-murcia/ballesol-altorreal/>> [Consultado en Febrero de 2015]
- BORM: “*Decreto n.º 3/2015, de 23 de enero, por el que se regula la autorización, la acreditación, el registro y la inspección de Entidades, Centros y Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y se establece la tipología básica de los mismos.*”. Disponible en: <<http://www.borm.es/borm/documento?obj=anu&id=724436>> [Consultado en Febrero de 2015]
- CARM: “*Plan Estratégico de la Región de Murcia*”. Disponible en: <[http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=42710&IDTIPO=100&RASTRO=c932\\$m41072.](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=42710&IDTIPO=100&RASTRO=c932$m41072.)> [Consultado en Febrero de 2015]
- CARM: “*Decreto n.º 69/2005, de 3 de junio, por el que se establecen las condiciones mínimas que han de reunir los centros residenciales para personas mayores de titularidad pública o privada*”. Disponible en:
<[http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=24790&IDTIPO=60&RASTRO=c891\\$m5806,5808,5967](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=24790&IDTIPO=60&RASTRO=c891$m5806,5808,5967)> [Consultado en Diciembre de 2014]
- CBRE: “*Consultora inmobiliaria internacional, Buscador de Inmuebles*” <http://www.cbre.es/es_es/properties> y <http://www.cbre.es/es_es/services/hotels> [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- CBRE: “*Tendencias 06*” <http://www.cbre.es/es_es/news_events/trends/tendencias_content/tendencias_left_col/CBRE_Tendencias_06.pdf> [Consultado en Enero de 2015]
- CREAR EMPRESAS: “*Formas Jurídicas de Constitución de la empresa*”. Disponible en : <<http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa>> [Consultado en Diciembre de 2014]

- CREA EMPRESAS: “Trámites para construir una Sociedad Limitada o una Sociedad Anónima” < <http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima> > [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- CREM: “Evolución de la de la esperanza de vida” <http://www.carm.es/econet/sicrem/PU_datosBasicos/sec21.html> “Evolución del número de plazas en hoteles y campamentos turísticos.” <<http://www.carm.es/econet/sicrem/PU12/sec79.html>> “Evolución de las altas de demanda de empleo y colocaciones” <<http://www.carm.es/econet/sicrem/PU132/sec28.html>> [Consultado en Diciembre de 2014]
- CUSHMAN&WAKEFIELD: “International Investment Atlas Summary” <<http://www.cushmanwakefield.com/~/media/global-reports/International%20Investment%20Atlas%202014%20PDF%2013th%20March.pdf> > [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- DATOS MACRO: “El PIB subió un 1,4% en España” <<http://www.datosmacro.com/pib/espana>> [Consultado en Diciembre de 2014]
- DATOS MACRO: “Menos población en Alemania en 2013” <<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/alemania>> [Consultado en Enero de 2015]
- DATOS MACRO: “Murcia Población”. Disponible en: <<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/murcia> > [Consultado en Febrero de 2015]
- DBK: “Estudio Sectores de DBK Residencias para la Tercera Edad . Disponible en: <<http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Residencias%20para%20la%20Tercera%20Edad.pdf> > [Consultado en Diciembre de 2014]
- DEFENSOR DEL PUEBLO: “Total expedientes del año 2014”. Disponible en: <https://www.defensordelpueblo.es/es/Documentacion/Publicaciones/annual/Documentos/A_estadistica_2014.pdf > [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- DIARIO CRITICO: “Viejos y jubilados: el porvenir de España” <<http://www.diariocritico.com/opinion-analisis/bernardo-rabassa/447043>> [Consultado en Enero de 2015]
- DIARIO DEL VIAJERO: “Parque natural de Calblanque en Murcia”. Disponible en: <<http://www.diariodelviajero.com/espana/parque-natural-de-calblanque-en-murcia> > [Consultado en Febrero de 2015]

- EDUSO: “Orientación para el Empleo”
<http://www.eduso.net/orientacion/documentos/guia_pe.pdf>
[Consultado en Enero de 2015]
- EL DIARIO: “Queremos romper el concepto residencia de ancianos”
<http://www.eldiario.es/inspira/Queremos-romper-concepto-residencia-ancianos_6_223337680.html> [Consultado en Enero de 2015]
- EL PAIS: “La pensión máxima en 2015 será de 2.560,88 euros mensuales”
<http://economia.elpais.com/economia/2014/11/26/actualidad/1417021606_298738.html> [Consultado en Noviembre de 2014]
- EL RINCON DEL INVERSOR: “Evolución PIB de España”
<<http://elrincondelinversor.com/el-grafico-del-dia-evolucion-pib-de-espana/>> [Consultado en Diciembre de 2014]
- ENSANUT: “Encuesta Nacional de Salud y Nutrición”. Disponible en :
<<http://ensanut.insp.mx/informes/ENSANUT2012ResultadosNacionales.pdf>> [Consultado en Febrero de 2015]
- FORUM MARE NOSTRUM: “Viviendas”. Disponible en:
<<http://www.marenostrum-alfaz.com/pagina.php?idpag=691&web=7&lng=1>> [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- HOTELSPA-TORREPACHECO: “Golf & Relax junto al Mar Menor”
<<http://www.hotelspa-torrepacheco.com/esp/Experiencias/escapadas-de-golf.html>> [Consultado en Diciembre de 2014]
- ICAM: “Aravaca Centro Apartamentos & Servicios”. Disponible en:
<http://www.icam.es/docs/ficheros/201109280002_6_0.pdf> [Consultado en Enero de 2015]
- IGFSE: “Special Supplement on Demographic Trends”. Disponible en:
<http://www.igfse.pt/upload/docs/2013/EUemploymentDemographicTrends_march2013.pdf> [Consultado en Febrero de 2015]
- IMSERSO: “Instituto de Mayores y Servicios Sociales, Centros”.
Disponible en: <http://www.imsero.es/imsero_01/centros/index.htm>
[Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- INE. “Población residente en establecimientos colectivos”. Disponible en: <<http://www.ine.es/prensa/np777.pdf>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- INE. “Proporción de personas mayores de 64 años”
<<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1417>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]

- INE. “Proporción de población extranjera según sexo y edad” <<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=5233>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- INE. “Índice de Envejecimiento” <<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1418>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- INE. “Proporción de personas mayores de 64 años por comunidad autónoma” <<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1451>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- INE. “Proporción de población extranjera por comunidad autónoma, según sexo y edad” <<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=5234>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- INE. “Índice de Envejecimiento por comunidad autónoma” <<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1452>> [Consultado en Diciembre de 2014 y Enero de 2015]
- INFORESIDENCIAS: “Formulario para comparar residencias de personas mayores”. Disponible en: <<https://www.inforesidencias.com/contenidos/mayores-y-familia/nacional/formulario-para-comparar-residencias-de-personas-mayores>> [Consultado en Enero de 2015]
- INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL: “Pensiones 2015” <<http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/130348.pdf>> [Consultado en Enero de 2015]
- INSTITUTO TECNOLÓGICO HOTELERO: “Cinco recomendaciones para la compra eficiente de energía en hoteles”. Disponible en: <<http://www.ithotelero.com/noticias/cinco-recomendaciones-para-la-compra-eficiente-de-energia-en-hoteles/>> [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- JACK NICKLAUS GOLF TRAIL - MURCIA SPAIN: Disponible en: “Jack Nicklaus Golf Trail”. <<http://www.jacknicklausgolftrail.com/index.html>> [Consultado en Febrero de 2015]
- LA MANGA CONSORCIO: “Una tierra dos mares, nueve lugares”. Disponible en: <<http://www.lamangaconsorcio.org/libro-consorcio.pdf>> [Consultado en Febrero de 2015]
- LIBREMERCADO: “Crecen los gerontoinmigrantes” <<http://www.libremercado.com/2013-01-19/el-sueno-de-muchos->

- [extranjeros-el-dulce-retiro-en-la-costa-del-sol-1276479738/](#)> [Consultado en Enero de 2015]
- MAGRAMA: “*Guía de Playas, Cartagena*”. Disponible en: <<http://www.magrama.gob.es/es/costas/servicios/guia-playas/>> [Consultado en Febrero de 2015]
 - MAGRAMA: “*Guía de Playas, San Javier*”. Disponible en: <<http://www.magrama.gob.es/es/costas/servicios/guia-playas/>> [Consultado en Febrero de 2015]
 - MINETUR. “*Plan Nacional e Integral de Turismo*”. Disponible en: < [http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Documents/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%20\(PNIT\)%202012-2015.pdf](http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Documents/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%20(PNIT)%202012-2015.pdf) > [Consultado en Diciembre de 2014]
 - MINISTERIO DE ECONOMIA Y COMPETITIVIDAD: “*Indicadores e Informes Macroeconómicos*” <<http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/default.aspx>> [Consultado en Diciembre de 2014]
 - MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL: “*Normas de Pensiones y otras prestaciones*” y “*Normas de Cotización y Liquidación*”. Disponible en: < http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/index.htm?C1=1001&C2=2010> y < http://www.empleo.gob.es/itss/web/Atencion_al_Ciudadano/Normativa/NORMATIVA/documentos/RD_2064_1995.pdf> [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
 - MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y TURISMO: “*Crea tu empresa paso a paso*” <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/Creatuempresapasoapaso.aspx> [Consultado en Diciembre de 2014]
 - MURCIATURISTICA: “*Clima*”. Disponible en: <http://www.murciaturistica.es/es/conoce_la_region/#> [Consultado en Febrero de 2015]
 - MURCIATURISTICA: “*”*”. Disponible en: <http://www.murciaturistica.es/es/turismo_senior/> [Consultado en Octubre Noviembre y Diciembre de 2014]
 - OBSERVATORIO PERMANENTE DE LA INMIGRACION: “*Extranjeros residentes en España a 30 de Junio de 2014*” <http://extranjeros.empleo.gob.es/es/Estadisticas/operaciones/concertificado/201406/Residentes_Principales_Resultados_30062014.pdf> [Consultado en Febrero de 2015]

- PERALEJAGOLF: “A Seve Ballesteros golf course”. Disponible en: <<http://www.peralejagolf.com/seccion/peraleja-golf-course/index.aspx> > [Consultado en Febrero de 2015]
- PREFERENTE: “Logitravel y Gowaii-Iberia esperan distinto ganador de los tres lotes” < <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/gowaii-iberia-y-logitravel-esperan-distinto-ganador-de-los-3-lotes-del-imserso-251719.html> > [Consultado en Febrero de 2015]
- PWC: “Tendencias del Mercado Inmobiliario” <http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/construccion-inmobiliario/assets/tendencias-mercado-inmobiliario-europa-2014.pdf> [Consultado en Diciembre de 2014]
- PWC: “Tendencias Mercado Inmobiliario Europa 2015”. Disponible en: <<http://www.pwc.es/es/publicaciones/construccion-inmobiliario/tendencias-mercado-inmobiliario-europa-2015.jhtml>> [Consultado en Febrero de 2015]
- REDALYC: “El Turismo Senior como segmento de mercado emergente” y “1972-2005: en la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿Qué hemos aprendido?” <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39817020001#>> y <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120878008#>> [Consultado en Diciembre de 2014]
- REGISTRADORES: “Órganos Territoriales”. Disponible en: <http://www.registradores.org/decantatos_autonomicos_registradores.jsp?DS101.ORGANO_GOBIERNO.NCODORGANO=19 > [Consultado en Diciembre de 2014]
- REGMURCIA: “Cabo de Palos, santuario marino mundial”. Disponible en: <http://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c.365&r=ReP-25823-DETALLE_REPORTAJESPADRE > [Consultado en Febrero de 2015]
- REYARDID: “Centros Residenciales” <<http://www.reyardid.org/contenido/centros-residenciales> > [Consultado en Febrero de 2015]
- SAVIA: “Golf y turismo”. Disponible en: < <http://www.revistasavia.com/2013/mayo/files/1.html>> [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- SENSARABENALMADENA: “Alquiler con opción de compra”. Disponible en: <<http://www.sensarabenalmadena.com/index.php?seccion=alquileres>> [Consultado en Enero y Febrero de 2015]
- TEINTERESA: “Murcia cuenta con 31 playas con banderas azules en 2014”. Disponible en: <<http://www.teinteresa.es/espana/Murcia-cuenta->

playas-banderas-azules-2014_0_1138087297.html > [Consultado en Febrero de 2015]

- TERRITORIOGOLF: “*Región de Murcia, Campos de Golf*”. Disponible en: <<http://golfregiondemurcia.com/>> [Consultado en Febrero de 2015]
- THE TRAVEL MAGAZINE: “*7 Health and Fitness destinations around the world Read*” < <http://www.thetravelmagazine.net/i-4670--7-health-and-fitness-destinations-around-the-world.html> > [Consultado en Diciembre de 2014]
- THE UNIVERSITY OF SHEFFIEL: “*The diversity and welfare of older migrants in Europe*” <<http://eprints.whiterose.ac.uk/1515/1/warnes.a.m1.pdf>> [Consultado en Enero de 2015]
- TRIPADVISOR: “”. Disponible en < www.tripadvisor.es > [Consultado en Enero de 2015]
- TURISMO DE MURCIA: “*Una ciudad para compartir*”. Disponible en: <www.turismodemurcia.es> [Consultado en Enero de 2015]