



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE GRADO

---

**PLAN DE EMPRESA PARA LA PUESTA EN MARCHA  
DE UNA RESIDENCIA GERIÁTRICA**

Realizado por:  
**LORENA LÓPEZ ESPERT**

Dirigido por:  
**AURELIO HERRERO BLASCO**

*A mis padres y abuelos,  
por su apoyo incondicional.*

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>12</b>
1.1 RESUMEN	12
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVOS	17
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>19</b>
2.1 INTRODUCCIÓN	19
2.2 ANTECEDENTES	20
2.3 FUNDAMENTOS DE LA EXPANSIÓN DEL SECTOR	21
2.4 SITUACIÓN ACTUAL - FACTORES DETERMINANTES	22
2.5 OTROS FACTORES VINCULANTES	28
<b>3. ANÁLISIS DE LA DEPENDENCIA</b>	<b>31</b>
3.1 INTRODUCCIÓN	31
3.3 PRESTACIONES CONTEMPLADAS	33
3.4 DEPENDENCIA EN ESPAÑA	35
3.4.1 PERFIL DEL SOLICITANTE	35
3.4.2 SOLICITUDES EN RELACIÓN A LA POBLACIÓN (POR CCAA)	36
3.4.3 DICTÁMENES	37
3.4.4 PERSONAS BENEFICIARIAS Y PRESTACIONES	39
3.4.5 PERSONAS BENEFICIARIAS POR CCAA	40
3.4.6 TIPOLOGÍA DE PRESTACIONES	41
3.4.7 TASA DE DEPENDENCIA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	41
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>43</b>
4.1 INTRODUCCIÓN	43
4.2 ANÁLISIS PESTEL	44
4.2.1 POLÍTICO	44
4.2.2 ECONÓMICO	45
4.2.3 SOCIODEMOGRÁFICO	51
4.2.4 TECNOLÓGICO	54
4.2.5 ECOLÓGICO-MEDIOAMBIENTAL	56
4.2.6 LEGAL	57
4.3 FUERZAS DE PORTER	59
4.3.1 AMENAZA DE ENTRADA	59
4.3.2 AMENAZA DE SUSTITUTIVOS	61
4.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	66
4.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	67
4.3.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	68

4.4	DAFO	69
4.4.1	DEBILIDADES	70
4.4.2	AMENAZAS	71
4.4.3	FORTALEZAS	72
4.4.4	OPORTUNIDADES	73
<b>5.</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA</u></b>	<b>75</b>
5.1	INTRODUCCIÓN	75
5.2	MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS	75
5.3	FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	78
5.4	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	80
5.4.1	TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN	81
5.4.2	TRÁMITES EN HACIENDA	82
5.4.3	TRÁMITES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO	83
<b>6.</b>	<b><u>LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES</u></b>	<b>85</b>
6.1	INTRODUCCIÓN	85
6.2	LOCALIZACIÓN	85
6.3	DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	88
6.3.1	PLANTA 1	90
6.3.2	PLANTA 2	96
<b>7.</b>	<b><u>RECURSOS HUMANOS</u></b>	<b>97</b>
7.1	INTRODUCCIÓN	97
7.2	OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE RRHH	98
7.3	DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL	100
7.4	ORGANIGRAMA	113
7.5	POLÍTICA SALARIAL	116
7.6	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	117
<b>8.</b>	<b><u>PROCESOS Y OPERACIONES</u></b>	<b>121</b>
8.1	INTRODUCCIÓN	121
8.2	PRINCIPIOS DEL CENTRO	121
8.3	SERVICIOS BÁSICOS	122
8.4	OPERACIONES Y PROCESOS	124
8.4.1	A) OPERACIONES PLANIFICACIÓN	126
8.4.2	B) OPERACIONES DE GESTIÓN	127
8.4.3	C) OPERACIONES DESARROLLO	133
8.4.4	D) OPERACIONES DE CONTROL	138
<b>9.</b>	<b><u>ESTRATEGIA DE MARKETING</u></b>	<b>139</b>
9.1	INTRODUCCIÓN	139
9.2	MERCADO OBJETIVO, SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	139

9.3	MARKETING MIX	142
9.3.1	PRODUCTO	142
9.3.2	PRECIO	147
9.3.3	PUBLICIDAD	150
9.3.4	DISTRIBUCIÓN	153
9.3.5	CONCLUSIÓN	154
<b>10.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>155</b>
10.1	INTRODUCCIÓN	155
10.2	TAVERNES DE LA VALLDIGNA	155
10.3	SIMAT	156
10.5	LA BARRACA DE AGUAS VIVAS	157
10.6	CULLERA	158
10.7	CARCAIXENT	159
<b>11.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO FINANCIERO</b>	<b>160</b>
11.1	INTRODUCCIÓN	160
11.2	PREVISIÓN DE LA INVERSIÓN	160
11.3	PREVISIÓN DE INGRESOS	162
11.4	PREVISIÓN DE GASTOS	165
11.4.1	GASTOS FIJOS	165
11.4.2	GASTOS VARIABLES	169
11.4.3	GASTOS FINANCIEROS	173
11.5	ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN	174
11.6	ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	179
11.7	ANÁLISIS DE LIQUIDEZ	182
11.8	ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO	185
<b>12.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>188</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>192</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Evolución demográfica en España en 2016 .....	23
<b>Tabla 2:</b> Distribución poblacional por grupos de edad en 2015.....	26
<b>Tabla 3:</b> Servicios del SAAD por grado de dependencia.....	33
<b>Tabla 4:</b> Prestaciones económicas del SAAD por grado de dependencia. ..	34
<b>Tabla 5:</b> Dictámenes por grados a nivel nacional.....	38
<b>Tabla 6:</b> Dictámenes por grados en la Comunidad Valenciana.....	38
<b>Tabla 7:</b> Personas beneficiarias y prestaciones .....	39
<b>Tabla 8:</b> Personas beneficiarias y prestaciones en relación a la población de las CCAA .....	40
<b>Tabla 9:</b> Clasificación de prestaciones concedidas .....	41
<b>Tabla 10:</b> Tasa de dependencia (%) en la Comunidad Valenciana .....	41
<b>Tabla 11:</b> Centros residenciales por CCAA y titularidad .....	46
<b>Tabla 12:</b> Capacidad de las residencias públicas en España .....	48
<b>Tabla 13:</b> Capacidad de las residencias privadas en España .....	48
<b>Tabla 14:</b> Distribución de centros residenciales en la Comunidad Valenciana .....	49
<b>Tabla 15:</b> Distribución de titularidad residencial en la Comunidad Valenciana .....	49
<b>Tabla 16:</b> Capacidad de las residencias públicas en la Comunidad Valenciana .....	50
<b>Tabla 17:</b> Capacidad de las residencias privadas en la Comunidad Valenciana .....	50
<b>Tabla 18:</b> Ratio residencial en la provincia de Valencia .....	51
<b>Tabla 19:</b> Población de la Comunidad Valenciana, división por provincias y sexos .....	52
<b>Tabla 20:</b> Distribución de personas mayores de 65 años por tramos de edad en la provincia de Valencia .....	53

<b>Tabla 21:</b> Gasto en innovación tecnológica por ccaa.....	55
<b>Tabla 22:</b> Porcentaje de empresas innovadoras en el sector de actividades sanitarias y servicios sociales .....	56
<b>Tabla 23:</b> Objetivos generales de la empresa .....	77
<b>Tabla 24:</b> Objetivos específicos de la empresa.....	78
<b>Tabla 25:</b> Cuadro resumen de las principales características de sociedad anónima y limitada .....	79
<b>Tabla 26:</b> Horarios de comedor LA TARDOR .....	92
<b>Tabla 27:</b> Cuadro salarial LA TARDOR.....	116
<b>Tabla 28:</b> Requerimientos de atención directa en centros de 100 plazas, ratios legales vs ratios LA TARDOR .....	117
<b>Tabla 29:</b> Requerimientos de atención indirecta en centros de 100 plazas, ratios legales vs ratios LA TARDOR .....	118
<b>Tabla 30:</b> Requerimientos de atención en centros de 100 plazas, ratios legales vs ratios LA TARDOR .....	119
<b>Tabla 31:</b> Registros sanitarios .....	132
<b>Tabla 32:</b> Registros psicosociales.....	133
<b>Tabla 33:</b> Registros administrativos .....	133
<b>Tabla 34:</b> Aspectos englobados por el servicio sanitario.....	135
<b>Tabla 35:</b> Aspectos englobados por el servicio de atención directa .....	137
<b>Tabla 36:</b> Precio medio de la plaza en una residencial privada por CCAA	148
<b>Tabla 37:</b> Precios de la competencia existente en Tavernes de la Valldigna .....	149
<b>Tabla 38:</b> Precios residencia LA TARDOR .....	149
<b>Tabla 39:</b> Coste de la página web .....	151
<b>Tabla 40:</b> Coste del folleto informativo .....	152
<b>Tabla 41:</b> Coste de anuncios en radio.....	153
<b>Tabla 42:</b> Coste total en publicidad .....	153

<b>Tabla 43:</b> Características principales de la residencia Solimar.....	155
<b>Tabla 44:</b> Características principales de la residencia Jaime ii.....	156
<b>Tabla 45:</b> Características principales de la residencia Bonestar .....	156
<b>Tabla 46:</b> Características principales de la residencia Gerisan.....	157
<b>Tabla 47:</b> Características principales de la residencia rural Vall d'Aigües Vives.....	157
<b>Tabla 48 :</b> Características principales de la residencia Cap Blanc.....	158
<b>Tabla 49:</b> Características principales de la residencia municipal de Cullera .....	158
<b>Tabla 50:</b> Características principales de la residencia Virgen de Aguas Vivas .....	159
<b>Tabla 51:</b> Coste de adquisición del inmovilizado .....	161
<b>Tabla 52:</b> Gastos de constitución .....	161
<b>Tabla 53:</b> Gastos de primer establecimiento.....	161
<b>Tabla 54:</b> Previsión de ocupación año 1 .....	163
<b>Tabla 55:</b> Previsión de ocupación año 2 .....	163
<b>Tabla 56:</b> Previsión de ocupación año 3.....	163
<b>Tabla 57:</b> Ingresos anuales por servicios ordinarios .....	164
<b>Tabla 58:</b> Ingresos anuales por servicios extraordinarios .....	164
<b>Tabla 59:</b> Amortización de la página web.....	165
<b>Tabla 60:</b> Amortización de aplicaciones informáticas .....	166
<b>Tabla 61:</b> Amortización de la instalación técnica .....	166
<b>Tabla 62:</b> Amortización del mobiliario.....	167
<b>Tabla 63:</b> Amortización de equipos para procesos de información .....	167
<b>Tabla 64:</b> Dotación anual de amortización.....	168
<b>Tabla 65:</b> Gasto anual en suministros.....	168
<b>Tabla 66:</b> Gasto anual en primas de seguros .....	168
<b>Tabla 67:</b> Gasto anual en publicidad .....	169



<b>Tabla 68:</b> Gasto anual en arrendamiento .....	169
<b>Tabla 69:</b> Gasto anual en alimentación .....	169
<b>Tabla 70:</b> Gastos de personal año 1 .....	170
<b>Tabla 71:</b> Gastos de personal año 2 .....	171
<b>Tabla 72:</b> Gastos de personal año 3 .....	172
<b>Tabla 73:</b> Gastos en aprovisionamientos.....	173
<b>Tabla 74:</b> Gastos financieros .....	173
<b>Tabla 75:</b> Balance de situación, Activo, LA TARDOR .....	175
<b>Tabla 76:</b> Balance de situación, PN y Pasivo, LA TARDOR.....	177
<b>Tabla 77:</b> Cuenta de pérdidas y ganancias, LA TARDOR.....	180
<b>Tabla 78:</b> Fondo de maniobra, LA TARDOR .....	183
<b>Tabla 79:</b> Ratios de liquidez .....	183
<b>Tabla 80:</b> Ratios de liquidez, LA TARDOR.....	184
<b>Tabla 81:</b> Ratios de endeudamiento .....	185
<b>Tabla 82:</b> Ratios de endeudamiento, LA TARDOR.....	186

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

<b>Gráfica 1:</b> Porcentaje de población en España (2006-2016) .....	23
<b>Gráfica 2:</b> Evolución de la esperanza de vida al nacimiento en España por sexos.....	24
<b>Gráfica 3:</b> Evolución de la natalidad en España (2002–2015) .....	25
<b>Gráfica 4:</b> Sexo del solicitante.....	35
<b>Gráfica 5:</b> Rango de edad del solicitante.....	36
<b>Gráfica 6:</b> Total de solicitudes por CCAA.....	37
<b>Gráfica 7:</b> Evolución de la tasa de dependencia Comunidad Valenciana (2006-2016) .....	42
<b>Gráfica 8:</b> Distribución de la titularidad residencial a nivel nacional...47	
<b>Gráfica 9:</b> Personas de 65 y más años respecto al total de población por ccaa (%)......	52

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Evolución de la pirámide poblacional (2014-2064) .....	27
<b>Figura 2:</b> Cuadro DAFO .....	70
<b>Figura 3:</b> Playa de Tavernes de la Valldigna .....	85
<b>Figura 4:</b> Localización residencia, LA TARDOR .....	87
<b>Figura 5:</b> Distribución estancias planta 1 .....	89
<b>Figura 6:</b> Distribución estancias planta 2 .....	95
<b>Figura 7:</b> Organigrama la tardor .....	115
<b>Figura 8:</b> Cuadro resumen de operaciones y procesos, LA TARDOR.....	126

# **1. RESUMEN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO**

## **1.1 RESUMEN**

El presente plan de empresa tiene como objeto el estudio y desarrollo de un establecimiento residencial para personas de tercera edad y/o en situación de dependencia. El inmueble y la correspondiente prestación de servicios quedan ubicados en la localidad de Tavernes perteneciente a la provincia de Valencia.

La realización de prácticas en el sector y el latente envejecimiento poblacional motivaron este proyecto. La decreciente natalidad, el aumento de la esperanza de vida y transformaciones sociales de carácter global dan forma a un sector expansivo que alienta la inversión de muchas empresas en un mercado de gran competitividad. Esta rivalidad hace necesario el estudio y la determinación de múltiples factores que se desarrollarán a lo largo del trabajo.

Un primer análisis aborda los aspectos y tendencias más relevantes de la demografía nacional. En relación a este capítulo y como ampliación del mismo se indaga en el nivel de dependencia que España presenta, determinando su presencia a nivel nacional y la atención de las prestaciones que por ley se contemplan.

A continuación, se estudia el macro y micro entorno del proyecto, diferentes análisis determinan el ambiente en el que la empresa desarrollará sus funciones, las fortalezas y debilidades de la misma, así como las posibles amenazas y oportunidades que el sector brinda.

La ideología del centro se concreta través de la misión, visión, objetivos y valores establecidos por la empresa. El mismo capítulo recoge la forma jurídica seleccionada, las principales características de su régimen y el proceso a seguir en su constitución.

En lo que se refiere al inmueble, el apartado de localización e instalaciones justifica el lugar de ubicación y la disposición de las diferentes dependencias. El factor humano del proyecto queda recogido en el capítulo de recursos humanos que establece las principales tareas y objetivos del área, los ratios de personal requeridos, las diferentes funciones de trabajadores en plantilla, la política salarial de la empresa y el organigrama de la misma.

A su vez, se abordan los procesos y operaciones pertinentes para el desarrollo funcional de la empresa estableciendo diferentes procedimientos, protocolos y registros que deberán ser respetados.

El plan de marketing determina el público objetivo y la estrategia de marketing mix idónea. La competencia más directa es analizada en el capítulo posterior tras identificar las principales características de las residencias más cercanas a nuestra ubicación.

Finalmente el plan económico financiero aborda la viabilidad del proyecto, el análisis de los resultados obtenidos y el estudio de la liquidez y solvencia de los primeros años de funcionamiento.

***Palabras clave:*** *envejecimiento poblacional, residencia de la tercer edad, dependencia, competencia, instalaciones, inversión, factor humano.*

## RESUM

El present pla d'empresa té com a objecte l'estudi i desenvolupament d'un establiment residencial per a persones de tercera edat y/o en situació de dependència. L'immoble i la corresponent prestació de servicis queden ubicats en la localitat de Tavernes pertanyent a la província de València.

La realització de pràctiques en el sector i el latent envelliment poblacional van motivar la realització del projecte. Una decreixent natalitat, l'augment de l'esperança de vida i transformacions socials de caràcter global donen forma a un sector expansiu i encoratja la inversió de moltes empreses en un mercat de gran competitivitat. Esta rivalitat fa necessari l'estudi i la determinació de múltiples factors que es desenrotllaran al llarg del treball.

Una primera anàlisi aborda els aspectes i tendències més rellevants de la demografia nacional. En relació aquest capítol i com a ampliació del mateix s'indaga en el nivell de dependència que Espanya presenta, es determina la seua presència a nivell nacional i l'atenció de les prestacions que per llei es contemplan.

A continuació s'estudia el macro i micro entorn del projecte, diferents anàlisis determinen l'ambient en què l'empresa desenrotllarà les seues funcions, les fortaleces i debilitats de la mateixa, així com les possibles amenaces i oportunitats que el sector brinda.

La ideologia del centre queda assentada a través de la missió, visió, objectius i valors establits per l'empresa. El mateix capítol arreplega la forma jurídica seleccionada, les principals característiques del seu règim i el procés que s'ha de seguir en la seua constitució.

En el que referix a l'immoble, l'apartat de localització i instal·lacions justifica el lloc d'ubicació i la disposició de les diferents dependències. El factor humà del projecte queda arreplegat en el capítol de recursos humans que establix les principals funcions i objectius de l'àrea, els ràtios de personal requerits,

les diferents funcions de treballadors en plantilla, la política salarial de l'empresa i l'organigrama de la mateixa.

Així mateix, s'aborden els processos i operacions pertinents per al desenvolupament funcional de l'empresa establint diferents procediments, protocols i registres que hauran de ser respectats.

El pla de màrqueting determina el públic objectiu i l'estratègia de màrqueting mix idònia. La competència més directa és analitzada en el capítol posterior després d'identificar les principals característiques de les residències més pròximes a la nostra ubicació.

Finalment el pla econòmic financer el que aborda la viabilitat del projecte, l'anàlisi dels resultats obtinguts i l'estudi de la liquiditat i solvència dels primers anys de funcionament.

***Paraules clau:*** *envelliment poblacional, residència de la tercera edat, dependència, competència, instal·lacions, inversió, factor humà.*

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El principal estímulo para la selección del trabajo surge tras la realización de prácticas curriculares en una empresa del sector, trabajar con datos reales que permitieron observar el verdadero desarrollo del negocio fue el principal sustento de la posterior elección de proyecto. El apoyo de la empresa y la base de conocimiento adquirida fue suficiente para aventurarse en un sector desconocido.

A esta motivación inicial se sumó el interés por un fenómeno social que trasciende el mundo occidental y empieza a tomar carácter global, hablamos del envejecimiento poblacional.

Las mejoras sanitarias alcanzadas en el último siglo han posicionado la esperanza de vida en índices que antiguamente eran inimaginables. Aunque no solo este factor ha contribuido al latente envejecimiento, pues el actual ritmo de vida y las nuevas situaciones familiares han reducido drásticamente la natalidad.

Con la gente de mayor edad asentada como estrato poblacional diferenciado y una menor tasa de natalidad, la pirámide poblacional esta experimentando grandes cambios. La estabilidad anterior se desvirtúa en la actualidad ya que el mayor peso de la misma esta formado por gente de edad madura. El envejecimiento de la generación nacida en el *Baby Boom* y la desaceleración de nacimientos conducen a una pirámide envejecida e insostenible social y económicamente.

Son abundantes los estudios que respaldan y justifican esta idea, el Instituto Nacional de Estadística se sitúa como uno de los principales organismos que alertan de la situación existente, trayectoria y alarmante desenlace si su evolución no es revertida.

Es en esta panorámica social donde el sector residencial geriátrico adquiere fuerza y significado, tras el abandono de la antigua concepción de residencia, la imposibilidad de atender el cuidado de personas en avanzada edad por parte de las familias, así como las remotas situaciones de las mismas, se han unido a la oferta de un servicio de carácter integral que suple toda necesidad existente.



Estos son parte de los factores que estimulan la inversión en el sector y el interés de los agentes económicos por un negocio en expansión en el que se intuye un rendimiento atractivo y seguro.

### **1.3 OBJETIVOS**

El objetivo principal del proyecto queda organizado en diversos capítulos que contemplan en su conjunto todos los elementos necesarios para su desarrollo. Cada apartado abordará una serie de objetivos específicos:

#### *Capítulo 1. **Justificación y objetivos del proyecto***

Introducir el propósito del trabajo y el motivo de su realización.

#### *Capítulo 2. **Análisis del sector***

Aportar una panorámica del sector estudiado mediante el análisis de antecedentes, fundamentos que argumentan su expansión y situación actual de los factores que la favorecen.

#### *Capítulo 3. **Dependencia***

Delinear la dependencia en España aportando una pequeña base teórica, examinar su presencia a nivel nacional y establecer el perfil de persona dependiente.

#### *Capítulo 4. **Análisis del entorno***

Analizar el macro y microentorno del ámbito de estudio determinando los factores exógenos, características intrínsecas del sector y propias de la empresa que pudieran tener incidencia en la marcha del negocio.

#### *Capítulo 5. **Características de la empresa***

Especificar la misión y visión de la empresa, sus valores y objetivos. Seleccionar la forma jurídica más apropiada para el negocio y detallar el proceso a seguir en su constitución.

*Capítulo 6. **Localización e instalaciones***

Justificar la localización del negocio, determinar las características de su ubicación e informar sobre la distribución en planta del inmueble.

*Capítulo 7. **Recursos humanos***

Desarrollo del factor humano en la empresa a través de la descripción de objetivos y funciones del área de RRHH. Estipular las categorías de trabajadores necesarias para el centro y sus correspondientes funciones, así como la política salarial y los requerimientos de personal.

*Capítulo 8. **Procesos y operaciones***

Concretar los servicios ofertados por el centro, los principios que regirán su funcionamiento y las diferentes operaciones y procesos establecidos para la correcta planificación, gestión, desarrollo y control del proyecto.

*Capítulo 9. **Estrategia de marketing***

Segmentar el mercado e identificar el público objetivo que ayudará a establecer la estrategia de marketing mix idónea.

*Capítulo 10. **Competencia***

Informar sobre la competencia directa existente mediante el estudio de datos y características de los centros más cercanos a nuestra localización.

*Capítulo 11. **Plan económico-financiero***

Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto así como los ratios de liquidez y endeudamiento que de cada resultado anual se desprenden.

*Capítulo 12. **Conclusiones***

Ofrecer una rápida perspectiva de las principales ideas que de cada capítulo se desprenden.

## **2. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

El análisis del sector estudia el latente envejecimiento demográfico siendo este un fenómeno social que ha posicionado a las personas en avanzada edad como una de las masas poblacionales de mayor peso a nivel nacional e internacional. A esta transformación se agregan las características de este nuevo colectivo donde la mayor esperanza de vida y sus ingresos fijos constituyen un mercado saliente de grandes posibilidades de desarrollo.

El latente envejecimiento alienta la inversión en el sector por ello conocer la evolución y principales características de esta fenómeno social son cuestiones fundamentales. De manera complementaria desarrollaremos los antecedentes del término "residencia" y daremos forma a los fundamentos que justifican la expansión del sector. Con todo ello examinaremos la situación actual y progresión en el tiempo del público objetivo ampliando el estudio mediante otros fenómenos sociales que también dan forma y condicionan las necesidades del sector. Como último factor asociado se cita la falta de autonomía personal que deriva en dependencia, variable que dará lugar al desarrollo del siguiente capítulo por plantearse como importante.

Es esta gran existencia de transformaciones la causante del desarrollo de un mercado emergente de gran dinamismo y expansión donde múltiples empresas se han aventurado a la inversión en un entorno de severa competitividad. La rivalidad latente unida a los factores que alientan la entrada en el sector lo que hace indispensable un buen estudio que garantice la capacidad de absorción de la creciente oferta por parte del público objetivo.

## 2.2 ANTECEDENTES

Es en el siglo XVII cuando su forma más primaria tiene lugar como solución a problemas globales de la sociedad, así pues la Edad Moderna acoge los primeros antecedentes de las actuales residencias en un intento de paliar un problema social de mendicidad, vagabundeo e inestabilidad social que la abundante presencia de marginados provocaba.

Es en la primera mitad del siglo XX cuando menudean instituciones para los ancianos pobres siendo después de la II Guerra Mundial cuando la institución se especializa tras la medicalización y se presenta como posible opción para personas de clases más acomodadas.

Este antiguo concepto evolucionó en residencias de mayor capacidad ofertadas a personas que presentaban severas carencias socioeconómicas desembocando finalmente en la década de los setenta-ochenta, del contexto español, en una transformada realidad debido al uso de los fondos de contribución directa de la Seguridad Social como medio para la creación de residencias de personas jubiladas. Es a partir de este momento cuando empieza a abandonarse el antiguo concepto de "asilo", concepto que se asimilaba a desprotección, marginalidad, vejez e infancia desamparada en un contexto de exclusión.

Una nueva perspectiva rompe con la idea de que las residencias sean exclusivamente para pensionistas, las residencias dejan de ser vistas como establecimientos hosteleros que ofrecen una alternativa al propio domicilio y se inicia la incorporación de profesionales que persiguen el fomento de las capacidades y la ralentización del deterioro asociado a la edad. Se abre así paso a la creación de la concepción de residencia como medio de desarrollo personal, fomento de la autonomía y atención sociosanitaria.

Todo esto da lugar a una nueva mentalidad donde la residencia se convierte en una atractiva opción de confort para aquellas personas con incapacidades, deseos de seguridad, falta de autonomía o complejas situaciones familiares entre otros.

Es en este contexto final donde las residencias, Centros Gerontológicos, logran integrar una pluralidad de recursos multifuncionales donde la calidad de vida de las personas mayores y sus familias es el objetivo primordial.

### **2.3 FUNDAMENTOS DE LA EXPANSIÓN DEL SECTOR**

El servicio residencial asienta sus bases sobre el servicio de atención y asistencia a personas mayores. Por tratarse de un servicio ofertado a personas de características específicas, no solo debe ser analizada la evolución del sector a nivel económico o la viabilidad del mismo, también es necesario conocer la evolución de la población que a nuestro negocio concierne. Será entonces la demografía, sus cambios y diferentes tendencias sociales quienes dirigirán la trayectoria y el auge o fracaso del negocio.

Tanto a nivel Europeo como a nivel nacional la estructura y la configuración de la población está en proceso de cambio. La decreciente natalidad, el crecimiento vegetativo escaso o negativo y el aumento de la esperanza de vida junto a una menguante natalidad conducen a una tendencia de población envejecida.

A estos factores se añaden una serie de fenómenos sociales que agravan la situación y aceleran la necesidad de soluciones. Algunos de ellos son la incorporación laboral de la mujer, las mayores jornadas de trabajo o el mayor ritmo de vida que juntos, han provocado una modificación de la pirámide poblacional y una menor capacidad de atención a personas mayores o en situación de dependencia.

Son estos los múltiples motivos los que conllevan una mayor oferta y demanda del servicio residencial augurando una trayectoria futura creciente del mismo.

## 2.4 SITUACIÓN ACTUAL - FACTORES DETERMINANTES

El envejecimiento de la población no es un proceso que se reduzca a los países desarrollados, o a Europa como parecía o se creía en un inicio. Es una característica común de todas las sociedades que se hacen ahora partícipes de este fenómeno, claro está, que con diferencias entre continentes, países y regiones.

Para el análisis de factores estipulamos el inicio de vejez en 65 años por ser esta edad el umbral fijo que coincidía con la jubilación y ser la medida estadística utilizada para alcanzar unificación. A pesar de ello es únicamente un planteamiento de base pues, el constante aumento de esperanza de vida empieza a cuestionar a que edad comienza realmente la vejez.

La cada vez mayor presencia de personas de tercera edad sitúa esta masa poblacional como una de las mayor peso hecho que parece agravarse con el paso del tiempo dejando un panorama nacional e internacional cada vez más alarmante.

Afirma la OMS que entre 2015 y 2050 la población mayor de 60 años pasará de los 900 millones a los 2.000 millones, representando el 12,3 % del total poblacional mundial.

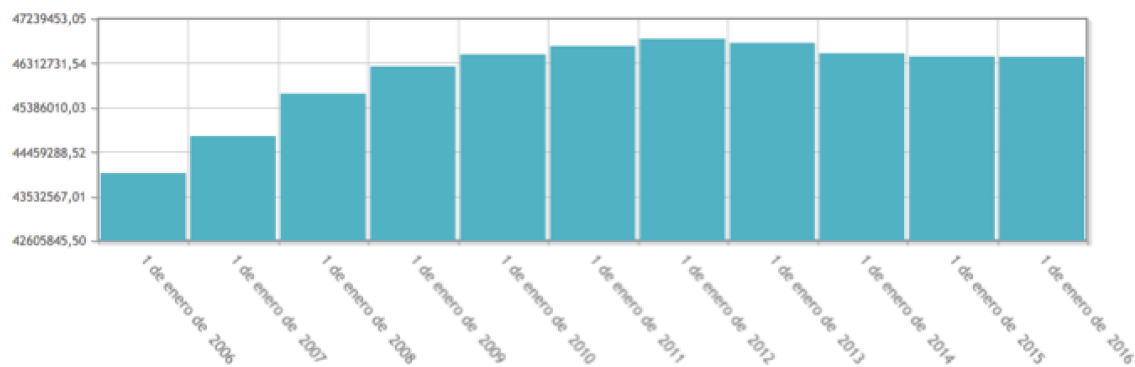
España no solo se encuentra dentro de este fenómeno si no que las cifras lo sitúan como uno de los países más envejecido de la Unión Europea según un estudio del EUROSTAT, estadística que no parece revertir atendiendo a las trayectorias actuales.

Para la obtención de una mejor panorámica de este fenómeno se analizan los diferentes factores demográficos que sitúan a España como un posible líder en el envejecimiento poblacional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) del Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 2016 había contabilizadas en España 46.438.422 habitantes. Esta cifra experimentó una variación negativa (en términos relativos) del 0.2% respecto al año anterior lo que supone un descenso de 11.142 personas respecto a comienzos del año 2015,

reducción que tuvo su inicio en el año 2013 perdiendo desde entonces un total de 379.794 habitantes.

**Gráfica 1: Porcentaje de población en España (2006-2016)**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2016.**

La variación poblacional negativa sufrida deriva de dos hechos, el saldo vegetativo y el saldo migratorio, se observa en la siguiente tabla la evolución negativa de ambos.

**Tabla1: Evolución demográfica en España en 2016**

	Total
Población residente a 1 de enero de 2015 (A)	46.449.565
Nacimientos	417.265
Defunciones	420.018
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	-2.753
Inmigración exterior	343.614
Emigración exterior	352.003
Saldo migratorio (C) (Inmigración-Emigración)	-8.389
Población residente a 1 de enero de 2016 (A+B+C)	46.438.422

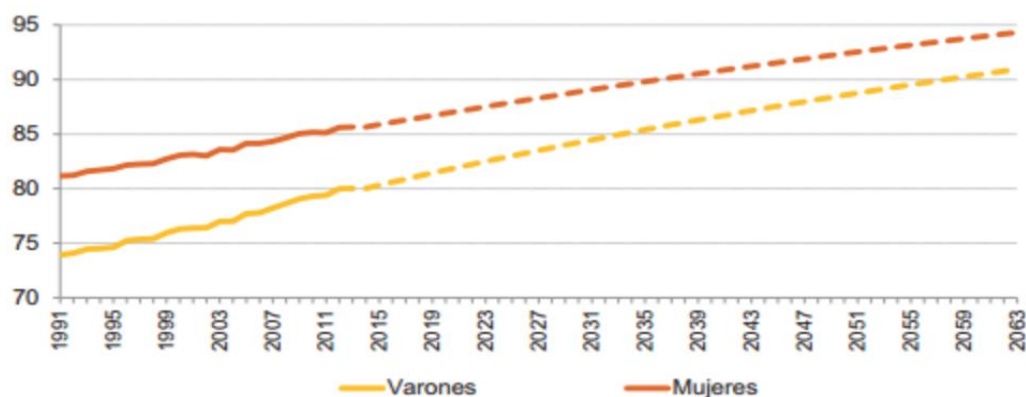
**Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2016.**

El descenso poblacional experimentado durante 2015 derivó de un saldo vegetativo negativo de 2.753 personas acompañado de un saldo migratorio también negativo de 8.389 personas.

El envejecimiento progresivo es consecuencia de diversos factores directos como la disminución de la mortalidad y el aumento de la esperanza de vida, e indirectos donde se engloba la natalidad, la fecundidad y la estructura poblacional por edades.

En atención a los factores directos, son las mejoras sanitarias experimentadas en Europa a lo largo del siglo XX las que han permitido una disminución de la tasa de mortalidad, esto se ha traducido en un incremento progresivo de la esperanza de vida de la población. Según la OMS se establece que España cuenta con uno de los niveles de esperanza de vida más altos del mundo.

**Gráfica 2: Evolución de la esperanza de vida al nacimiento en España por sexos**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2014.**

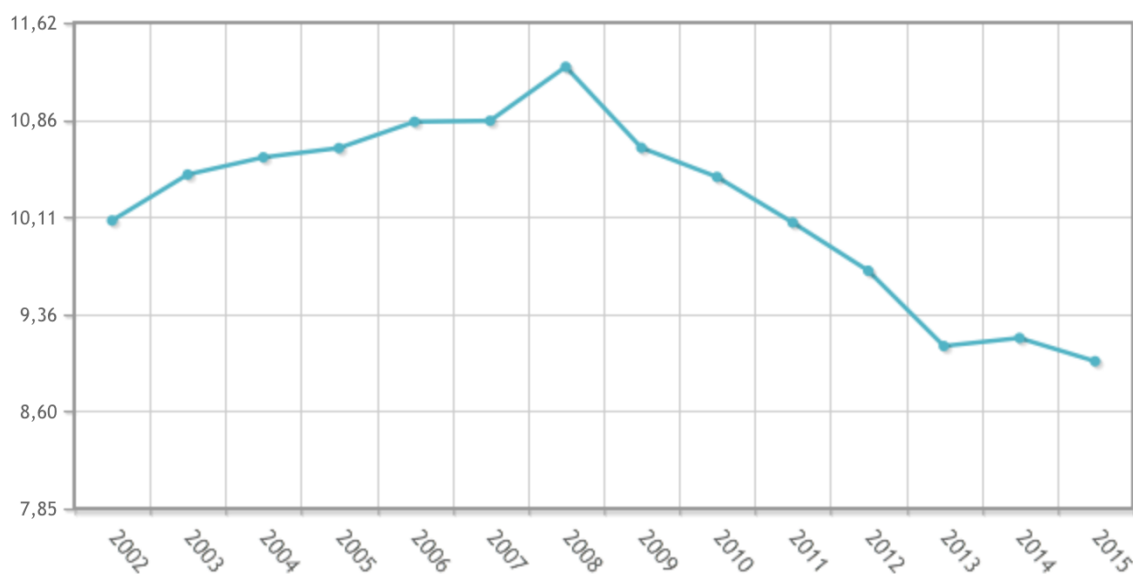
La tendencia creciente de esperanza de vida se mantiene desde el año 1991 continuando desde entonces la trayectoria y la acentuada brecha de género que sitúan en la actualidad la esperanza de los hombres en 80,1 años y la de las mujeres en 85,6 años según las tablas de mortalidad.



Según el último dato de mortalidad, España registraba en 2015 un total de 420.018 defunciones, un 6,7% más que en el 2014. Esto posiciona el crecimiento vegetativo por segunda vez en el eje negativo datándose el primero en el año 1941. A pesar de que los avances médicos hayan logrado la disminución de mortalidad infantil y de edad media el número total de defunciones va en aumento. Se espera que los decesos crecerán debido al aumento de esperanza de vida ya comentado. Los grupos de edad avanzada son cada vez más voluminosos esperando alcanzar la cúspide de muertes cuando la generación nacida durante *el Baby Boom* envejezca.

La natalidad, factor indirecto, contabilizó un total de 419.109 nacimientos en 2015 lo que supone un descenso del 1,98 respecto al anterior año y sitúa la tasa de natalidad en el 8,99%.

**Gráfica 3: Evolución de la natalidad en España (2002–2015)**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2015.**

La tendencia bajista tiene su inicio a mediados del año 2007 lo que guarda directa relación con la crisis económica que en este año tubo su inicio, sin embargo, esta tendencia bajista aún con recuperaciones en ciertos años tiene su origen en el 1960 donde la tasa era del 21,70% y fue disminuyendo hasta el actual al 8,99% en el año 2015.

Respecto a la fecundidad cabe señalar la necesidad de una tasa de fecundidad que garantice el recambio generacional, esta tasa es del 2,1 hijos/mujer y es conocida como la tasa de reemplazo.

España se sitúa entre una de las tasas de fecundidad más bajas de la Unión Europea, fue en el año 1997 cuando se registró como la tasa más baja del mundo según el informe del Programa de las Naciones Unidas. En 1981 se perdió el nivel de reemplazo generacional que siguió descendiendo hasta 10 años después cuando se estabilizó en torno a la tasa actual.

En 2016 el número medio de hijos por mujer, sitúa este índice en 1,33. Por ser menor al establecido por la tasa de reemplazo actualmente no existe la garantía de una pirámide poblacional estable.

Como último factor indirecto atendemos a la estructura poblacional por edades que figura en el último informe publicado por el INE.

**Tabla 2: Distribución poblacional por grupos de edad en 2015**

Grupos de edad	Población a 1 de enero	
	2016(*)	2015
TOTAL	46.438.422	46.449.565
0 a 4 años	2.200.892	2.256.693
5 a 9 años	2.476.890	2.484.376
10 a 14 años	2.345.166	2.308.009
15 a 19 años	2.185.067	2.153.295
20 a 24 años	2.280.074	2.319.300
25 a 29 años	2.562.881	2.640.339
30 a 34 años	3.098.744	3.269.864
35 a 39 años	3.847.932	3.949.790
40 a 44 años	3.924.265	3.889.668
45 a 49 años	3.712.227	3.691.008
50 a 54 años	3.460.752	3.408.997
55 a 59 años	3.073.635	2.978.374
60 a 64 años	2.568.517	2.507.836
65 a 69 años	2.348.384	2.357.513
70 a 74 años	1.975.841	1.949.028
75 a 79 años	1.584.541	1.553.066
80 a 84 años	1.431.100	1.425.565
85 a 89 años	889.533	855.423
90 a 94 años	371.283	357.162
95 y más años	100.698	94.256

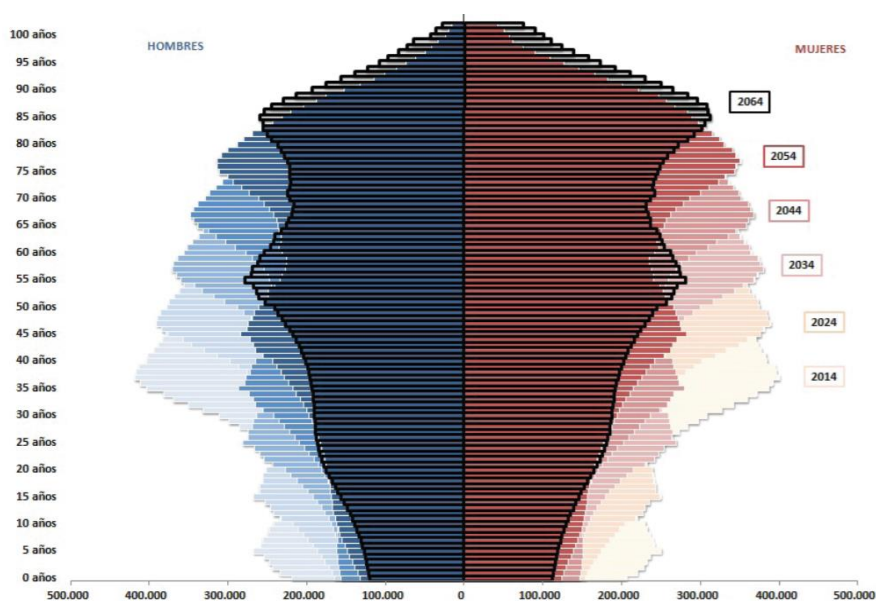
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2016.

En 2015 el total de personas mayores de 65 años ascendía a 8.592.013, suponiendo un 18,5% de la población. En el presente año la cifra presenta una variación positiva ascendiendo a 8.701.380 habitantes y el porcentaje a

18,7%. Esta trayectoria y una proyección sobre futuros años queda recogida en el último informe de personas mayores en España publicado por el IMSERSO y que data de 2014 donde se sitúa el porcentaje de personas mayores de 65 años respecto al total en 25,6% para el año 2030. Estas predicciones auguran un envejecimiento que duplicará al actual representando la población en edad de vejez un excesivo porcentaje que deja un panorama demográfico futuro devastador.

Con todos los factores analizados reparamos en como todos ellos afectan y transforman nuestra pirámide poblacional. La siguiente imagen recoge su evolución y posible proyección siendo los últimos años una simulación de la trayectoria actual.

**Figura 1: Evolución de la pirámide poblacional (2014-2064)**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2014.**

Se aprecia visualmente el envejecimiento progresivo de población por una mayor proporción de personas mayores, evolución propiciada por el conjunto de factores anteriormente analizados. En su conjunto, todos ellos sitúan la mayor parte de la población en el segmento superior a los 35-40 años en el actual año yendo en aumento esta tendencia hasta situar la

mayor parte de población en el segmento que concierne de los 55 a los 85 años. Si finalmente este fuera el desarrollo real el estrato inferior sería incapaz de absorber el sustento de los superiores.

En resumen a todo lo analizado observamos que en los primeros pasos de la transición demográfica contábamos con una alta fecundidad y baja mortalidad, el envejecimiento era debido en su mayor parte al incremento de la esperanza de vida. Es en esta última parte cuando a ese envejecimiento se ha agregado el declive de la fecundidad dando como resultado un mayor y acelerado envejecimiento.

## 2.5 OTROS FACTORES VINCULANTES

Los primeros factores analizados conciernen a datos puramente demográficos pero no son los únicos que contribuyen en la creciente demanda de servicios de asistencia y atención a personas mayores. No solo la mayor presencia de personas mayores influye también lo hacen otras variables que representan cambios sociales.

- **Evolución del concepto de residencia:** Este concepto deja de estar unido a la idea de "abandono" o "exclusión social" que antiguamente lo acompañaban. Los cambios y nuevas características de los centros conforman una nueva idea entorno a la palabra residencia. El servicio sanitario integral ofertado, el soporte en las actividades diarias, el fomento/mantenimiento de las capacidades, el nuevo modelo participativo y las comodidades de los nuevos centros posicionan a este servicio en una renovada y atrayente perspectiva.
- **Incorporación de la mujer al mundo laboral:** Tradicionalmente la mujer ha sido la principal figura encargada de la atención, cuidado y asistencia de las personas mayores o dependientes, su incorporación al mundo laboral ha imposibilitado en muchas ocasiones el

compaginar de manera estable estos dos frentes. Es este mismo fenómeno quien ha su vez liga con factores anteriormente citados pues un mayor papel de la mujer a nivel laboral reduce el índice de natalidad.

- **Jornadas de trabajo más largas:** El aumento de las horas dedicadas al trabajo ha reducido de manera sustancial las posibilidades de dedicación y atención a personas mayores. Las ocho horas de trabajo estipuladas imposibilitan el seguimiento y el apoyo continuado de las actividades cotidianas de esta estrato de población.
- **La movilidad geográfica:** La actual situación económica ha conducido a la migración de personas en busca de nuevas oportunidades laborales. Es por tanto esta movilidad quien reduce la capacidad de cuidado de aquellos núcleos familiares que se encuentran en este tipo de situaciones.
- **Reducción del apoyo de las familiar:** La conciliación de la mujer con la vida laboral, las jornadas de trabajo más largas o la movilidad de los miembros familiares dan como resultado un apoyo insuficiente al cuidado creando la necesidad de buscar esta ayuda externamente.
- **Diferentes relaciones familiares:** Los convencionales núcleos familiares están en proceso de cambio, cada vez son más las familias en las que falta la presencia de algún miembro o incluso aquellas que solo están formadas por uno de ellos. Nuevamente esto reduce de manera sustancial la capacidad de atención y dedicación.
- **Inestabilidad de los matrimonios:** Esta inestabilidad también contribuye a la creación de núcleos familiares de diferente índole siendo estos nuevos formas menos capaces de responder a la atención del cuidado de personas en avanzada edad.

- **Aumento de la dependencia:** La población española mayor de 65 años represente el 18,7% del total. El hecho de que este porcentaje vaya en aumento, unido a una mayor longevidad de las personas hace prever el ya latente aumento de la dependencia y por tanto de mayor necesidad de atención y ayuda.

## **3. ANÁLISIS DE LA DEPENDENCIA**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Parece difícil desligar el concepto de dependencia con la temática que el trabajo aborda. El incremento de esta vienen motivado por el aumento de la esperanza de vida momento en el se pone en tela de juicio que una vida más longeva quede equiparada a una vida de bienestar y autonomía pues en la mayoría de ocasiones la prolongación del periodo de vejez precisa de algún apoyo que compense la pérdida de funcionalidad. A ello agregamos los cambios sociales en el anterior apartado comentados donde el nuevo ritmo de vida y las condiciones que conlleva dificultan cada vez más la ayuda a este tipo de situaciones.

Estos hechos dan forma a un nuevo contexto donde el servicio residencial juega un papel principal, pues la mayoría de personas dependientes acaban necesitando de servicios especializados y acudiendo en la mayoría de ocasiones a residencias ante la imposibilidad de obtener el suficiente y correcto cuidado por parte de su núcleo familiar.

La relevante importancia de la dependencia nos lleva analizarla de manera más detenida en un capítulo aislado hablando de su evolución, niveles y prestaciones que por ley se contemplan. La última parte de la sección se dedica a la evolución que la dependencia ha presentado a nivel nacional.

### **3.2 CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y NIVELES.**

El consejo Europa define dependencia como *“La necesidad de ayuda o asistencia importante para las actividades de la vida cotidiana»*. De manera más precisa, definimos la dependencia como el estado permanente en el que se encuentran las personas que, por razones de edad, enfermedad o discapacidad estrechamente ligadas a la falta o progresiva pérdida de autonomía física, mental, intelectual o sensorial, requieren de la atención de

otra/s personas o de una ayuda considerable para realizar actividades básicas de la vida diaria precisando otros apoyos en el caso de discapacidad intelectual o enfermedad mental.

Hasta el año 2007 la protección de personas en situación de dependencia en España quedaba regulado por las administraciones autonómicas y locales dando lugar a grandes diferencias territoriales por no establecer un criterio uniforme a todo lo que estas concierne. Fue entonces cuando se aprobó la LAPAD, la entrada en vigor de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia supuso un refuerzo y ampliación de la atención a la dependencia en toda España.

Para medir la situación de dependencia se establecieron 3 grados de dependencia. Estos grados a su vez se ordenaron en dos niveles en función de la autonomía, atención y cuidados que requería la persona.

Tras la publicación del Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad, en el que se incluyen modificaciones sustanciales a la Ley de la dependencia, la estructura de clasificación quedó modificada. En este nuevo contexto la situación de dependencia pasó a tener una única división de 3 grados, desapareciendo los subniveles que cada grado recogía.

Se citan en su artículo 26 los diferentes grados de dependencia que ahora se contemplan:

- **Dependencia moderada** La persona necesita ayuda para realizar varias actividades de la vida diaria al menos una vez al día o tiene necesidades de apoyo intermitente o limitado para su autonomía personal.
- **Dependencia severa:** La persona necesita ayuda para realizar varias actividades de la vida diaria dos o tres veces al día pero no quiere el apoyo permanente de un cuidador o tiene necesidades de apoyo extenso para su autonomía personal.



- **Gran dependencia:** La persona necesita ayuda para realizar varias actividades de la vida diaria varias veces al día y, por su pérdida total de autonomía física, mental, intelectual o sensorial necesita el apoyo indispensable y continuo de otra persona o tiene necesidades de apoyo generalizado para su autonomía personal.

Dentro de las ABVD se encuentra la alimentación, aseo/higiene personal, uso del inodoro, control de esfínteres, vestimenta, movilidad funcional y sueño/descanso.

### 3.3 PRESTACIONES CONTEMPLADAS

Las prestaciones a la dependencia que la ley contempla en su artículo 14 se dividen en servicios y en prestaciones económicas, serán de oferta pública y se prestarán a través de los Servicios Sociales de cada CCAA a través de servicios públicos o privados concertados que estén correctamente acreditados.

**Tabla 3: Servicios del SAAD por grado de dependencia**

SERVICIOS	
GRADO III – GRADO II	GRADO I
1. Promoción de la autonomía personal.	1. Promoción de la autonomía personal.
2. Teleasistencia.	2. Teleasistencia.
3. Ayuda a domicilio (SAD).	3. Ayuda a domicilio (SAD).
4. Centro de día y de noche.	4. Centro de día y de noche.
5. Atención Residencial (plaza pública).	

**Fuente: Elaboración propia a partir del catálogo del SAAD, 2016.**

**Tabla 4: Prestaciones económicas del SAAD por grado de dependencia.**

PRESTACIONES ECONÓMICAS	
GRADO III – GRADO II	GRADO I
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De asistencia personal.</li> <li>2. Vinculada al servicio: Residencial, Centro de día, ayuda a domicilio (SAD).</li> <li>3. Para cuidados en el entorno familiar (carácter excepcional).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De asistencia personal.</li> <li>2. Vinculada al servicio: Centro de día, ayuda a domicilio (SAD).</li> <li>3. Para cuidados en el entorno familiar (carácter excepcional).</li> </ol>

**Fuente: Elaboración propia a partir del catálogo del SAAD, 2016.**

La prestación económica vinculada al servicio se determina atendiendo a dos variables, el grado de dependencia y la capacidad económica del dependiente. El término "vinculada" hace referencia a que este es un dinero destinado a financiar el coste de un servicio privado, en un centro autorizado por la Generalitat Valenciana. Esta cantidad económica se ingresa en la cuenta bancaria del beneficiario, y supone en muchos casos la ayuda necesaria para aquellos dependientes que no tienen la capacidad de hacer frente al coste de una plaza privada.

También podrán ingresar en el centro, siempre que este esté autorizado, personas beneficiarias del **Programa Bono-respiro**, el programa ofrece distintas modalidades de estancias de carácter temporal en residencias de tercera edad y es concedido cuando por necesidades que afectan a las personas mayores o a sus cuidadores familiares, necesitan la atención en un centro especializado que sustituya los cuidados que su familia presta habitualmente.

Las diferentes modalidades son las siguientes:

- Bono-respiro verde: bono mensual.
- Bono-respiro azul: 20 bonos diarios.
- Bono-respiro blanco: 12 bonos en fin de semana.

Nuestra residencia cumple los requisitos legales de consellería para acoger usuarios con prestaciones por dependencia y personas beneficiarias del bono-respiro.

### 3.4 DEPENDENCIA EN ESPAÑA

Tomando como referencia la última publicación de *Información estadística del sistema para la autonomía y atención a la dependencia* situación publicada por el IMSERSO que data 31 de Agosto de 2016 realizaremos una aproximación a la presencia de dependencia en el ámbito nacional.

#### 3.4.1 PERFIL DEL SOLICITANTE

Determinamos el perfil más común de solicitante estudiando el género y la edad del mismo.

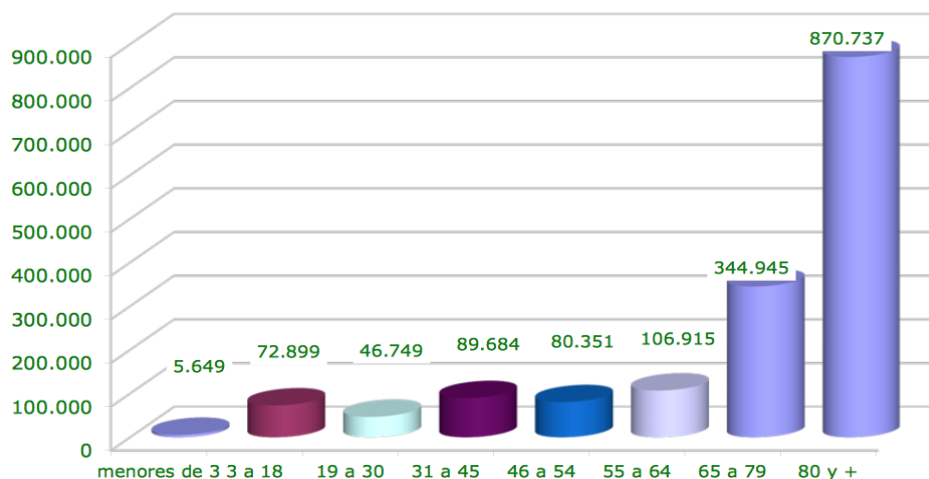
Gráfica 4: Sexo del solicitante



Fuente: Portal de la dependencia, 2016.

En el gráfico circular se observa que más de dos tercios de los solicitantes durante el año 2016 eran de género femenino.

**Gráfica 5: Rango de edad del solicitante**



**Fuente: Portal de la dependencia, 2016.**

En la gráfica que recoge el perfil solicitante por rango de edad se desprende que el 75,1% de las solicitudes quedan recogidas por personas mayores de 65 años, de esta forma el rango de edad que comprende de 0 a 64 años solo obtendría el 24,8% del total.

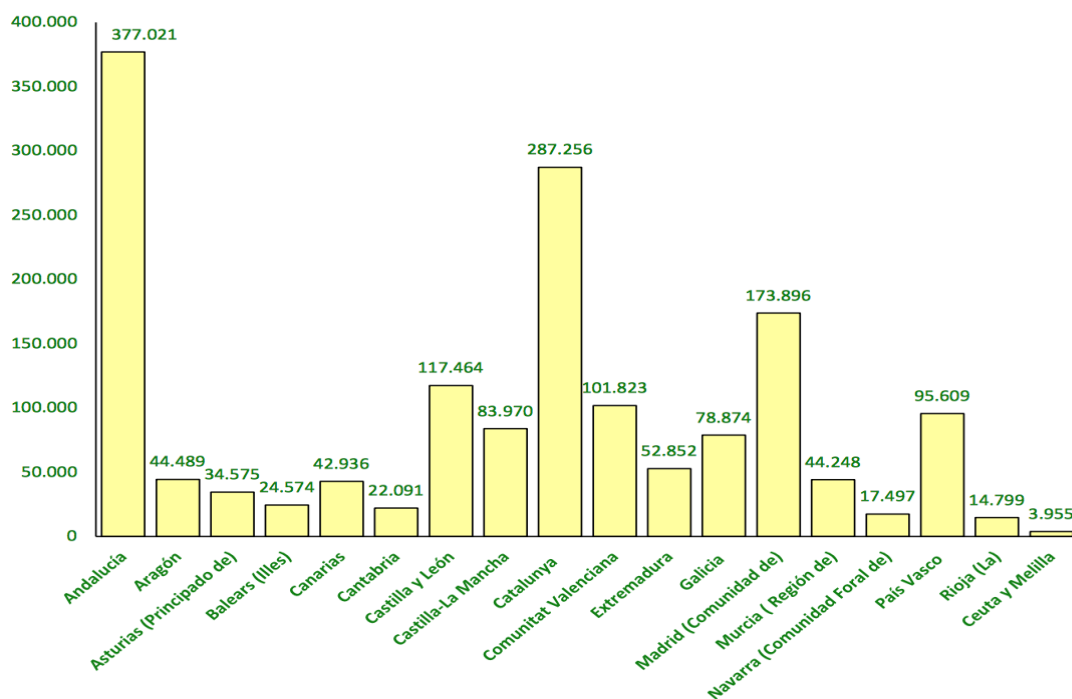
Con esta información se determina un perfil del solicitante de sexo femenino y de edad superior a los 65 años.

### **3.4.2 SOLICITUDES EN RELACIÓN A LA POBLACIÓN (POR CCAA)**

España recoge una población que asciende a 46.624.382 habitantes recogiendo un total acumulado de solicitudes desde la aprobación de la LAPAD de 1.617.929 solicitudes en el presente año.

Esto supone que el 3,47% de la población inició el proceso de solicitud desde su establecimiento.

**Gráfica 6: Total de solicitudes por CCAA**



**Fuente: Portal de la dependencia, 2016.**

El total de solicitudes queda repartido de la siguiente manera entre CCAA siendo Andalucía quien registra el mayor número y Ceuta y Melilla el menor debido a una menor población. La Comunidad Valenciana ocupa la quinta posición con un total de 101.823 solicitudes que representan el 2,04% de su población total.

### **3.4.3 DICTÁMENES**

Tras la resolución de solicitudes el total de dictámenes ascendió a 1.517.626 lo que supone el 93% del total de las solicitudes, de esta cifra 1.210.926 personas se les reconoció el derecho a prestación a nivel nacional por concedérseles algún grado de discapacidad.

Tabla 5: Dictámenes por grados a nivel nacional

DICTÁMENES (Nacional)			
Grado III	Grado II	Grado I	Total
365.122	454.219	391.585	<b>1.210.926</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del portal de la dependencia, 2016.

Tabla 6: Dictámenes por grados en la Comunidad Valenciana

DICTÁMENES (Comunidad Valenciana)			
Grado III	Grado II	Grado I	Total
19.373	24.637	22.118	<b>66.128</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del portal de la dependencia, 2016.

En la Comunidad Valenciana el total de dictámenes ascendió a 84.027 reconociendo finalmente algún tipo de grado y por tanto derecho a prestación a 66.128 personas.

El mayor porcentaje de reconocimientos son de Grado de II tanto a nivel nacional como comunitario significando estos el 38% y 37% respectivamente del total de dictámenes.

### 3.4.4 PERSONAS BENEFICIARIAS Y PRESTACIONES

De las 1.210.926 personas reconocidas con derecho a prestación son 842.343 quienes finalmente la reciben en el ámbito nacional. En la Comunidad Valenciana eran 66.128 las personas reconocidas con algún grado de dependencia y 47.344 de este total quienes acceden algún tipo de prestación.

El conjunto de prestaciones concedidas ascendió en España a 1.041.613 el mayor número de prestaciones que de personas que beneficiarias es debido a que algunas de ellas reciben más de una simultáneamente pues muchas de ellas no son incompatibles entre sí. Esta situación deja un ratio de prestaciones por persona beneficiaria de 1,24 a nivel nacional. En la CV el ratio fue de 1,09 con un total de 51.726 prestaciones concedidas.

**Tabla 7: Personas beneficiarias y prestaciones**

PRESTACIONES																	
Prevención Dependencia y Promoción A. Personal		Teleasistencia		Ayuda a Domicilio		Centros de Día/Noche		Atención Residencial		P.E Vinculada Servicio		P.E Cuidados Familiares		P.E Asist. Personal		TOTAL	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
36.923	3,54	152.382	14,63	167.024	16,04	84.469	8,11	149.105	14,31	88.128	8,46	358.392	34,41	5.190	0,50	1.041.613	100,00

Fuente: Portal de la dependencia., 2016.

### 3.4.5 PERSONAS BENEFICIARIAS POR CCAA

Tabla 8: Personas beneficiarias y prestaciones en relación a la población de las CAA.

ÁMBITO TERRITORIAL	Población CCAA (1)		Personas beneficiarias con prestaciones	
	Nº	%	Nº	% población CCAA
Andalucía	8.399.043	18,01	178.218	2,12
Aragón	1.317.847	2,83	19.163	1,45
Asturias (Principado de)	1.051.229	2,25	19.172	1,82
Balears (Illes)	1.104.479	2,37	13.523	1,22
Canarias	2.100.306	4,50	15.354	0,73
Cantabria	585.179	1,26	14.061	2,40
Castilla y León	2.472.052	5,30	84.566	3,42
Castilla-La Mancha	2.059.191	4,42	40.219	1,95
Catalunya	7.508.106	16,10	126.429	1,68
Comunitat Valenciana	4.980.689	10,68	47.344	0,95
Extremadura	1.092.997	2,34	23.732	2,17
Galicia	2.732.347	5,86	47.845	1,75
Madrid (Comunidad de)	6.436.996	13,81	108.161	1,68
Murcia ( Región de)	1.467.288	3,15	31.069	2,12
Navarra (Comunidad Foral de)	640.476	1,37	9.435	1,47
País Vasco	2.189.257	4,70	53.763	2,46
Rioja (La)	317.053	0,68	7.747	2,44
Ceuta y Melilla	169.847	0,36	2.542	1,50
<b>TOTAL</b>	<b>46.624.382</b>	<b>100,00</b>	<b>842.343</b>	<b>1,81</b>

Fuente: Portal de la dependencia., 2016.

Las 1.041.613 prestaciones concedidas quedan distribuidas como se aprecia en la Tabla, nuevamente Andalucía lidera el ranking seguida de la Cataluña, Ceuta y Melilla vuelven a obtener el menor número. La Comunidad Valenciana se sitúa en séptimo puesto, de las 66.128 personas con algún grado de dependencia son 47.344 las que acceden algún tipo de prestación.



### 3.4.6 TIPOLOGÍA DE PRESTACIONES

Las prestaciones concedidas se dividen en prestaciones por servicio y diferentes prestaciones económicas para cuidados en el entorno familiar.

Tabla 9: Clasificación de prestaciones concedidas

PRESTACIONES POR SERVICIO (*)	PRESTACIONES ECONÓMICAS PARA CUIDADOS EN EL ENTORNO FAMILIAR	TOTAL
683.221	358.392	<b>1.041.613</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del portal de la dependencia., 2016.

(\*) Las prestaciones por servicio incluyen: Prevención dependencia y promoción autonomía personal, Teleasistencia, Ayuda a domicilio, Centros de día/noche, Atención residencial, la prestación económica vinculada al servicio, y la prestación económica de asistencia personal.

### 3.4.7 TASA DE DEPENDENCIA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Por último y como cierre del capítulo observamos la tasa de dependencia que recogía la Comunidad Valenciana a 1 de enero de 2016 y la evolución de esta en la trayectoria de 10 años (2006-2016).

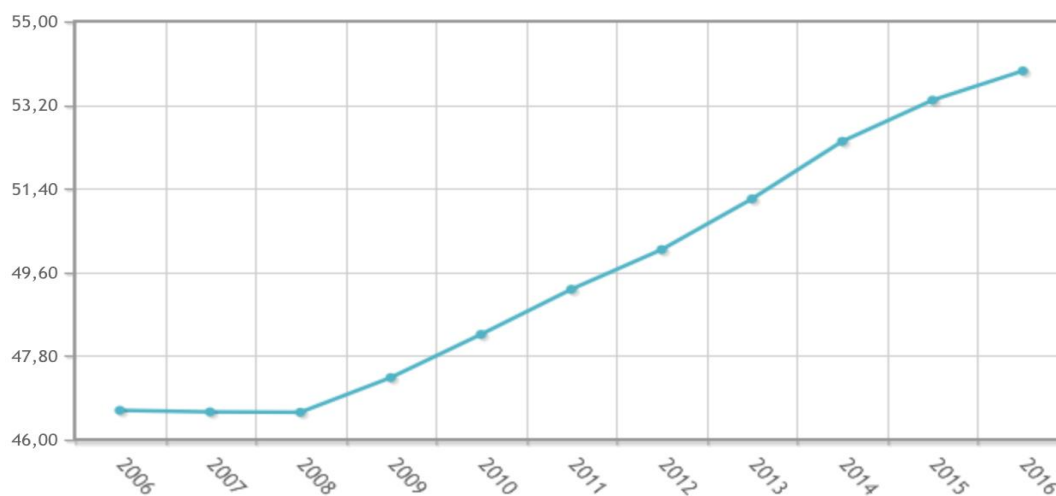
Tabla 10: Tasa de dependencia (%) en la Comunidad Valenciana

	2016
<b>Comunitat Valenciana</b>	53,932953

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Indicadores Demográficos, 2016.

Esta tasa implicaría que por cada 100 personas existen 54 dependientes y 46 de las que dependen. Con el incremento de esta tasa aumenta la carga que la población productiva soporta en el mantenimiento de población económicamente dependiente.

**Gráfica 7: Evolución de la tasa de dependencia Comunidad Valenciana (2006-2016)**



**Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Indicadores Demográficos, 2016.**

La tasa de dependencia presenta un punto de inflexión en el año 2008 siendo el motivo principal la aprobación en 2007 de la LAPAD (Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia). Su instauración abrió un nuevo abanico de posibilidades a todo aquel que presentaba déficit en sus capacidades y autonomía, desde entonces su solicitud no ha dejado de aumentar.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 4.1 INTRODUCCIÓN

Toda empresa interacciona en un entorno cambiante que le exige una constante adaptación, por lo que la principal idea en el presente capítulo es identificar y analizar las posibles variables que puedan afectar a nuestra estabilidad y bienestar. Para minimizar el efecto de variables externas se debe llevar acabo un análisis del sector, la buena realización de este garantizará el éxito del negocio y la variabilidad mínima o nula de este.

PESTEL será el primer análisis del que haremos uso, nos ayudará a conocer el macro entorno estratégico sobre el que nuestra empresa se desenvolverá y nos ofrecerá al mismo tiempo un medio donde detectar oportunidades y amenazas. Esta técnica nos ayudará en la identificación y descripción de diferentes factores del entorno externo siendo seis los principales: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

El siguiente análisis, conocido como LAS CINCO FUERZAS DE PORTER nos brindará una mejor perspectiva del micro entorno de la empresa analizando el nivel de competencia dentro de la industria y nos ayudará en el desarrollo de una estrategia de negocio. Mediante su ejecución identificaremos la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y con ello el atractivo de esta en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Las fuerzas analizar serán: amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, poder de negociación con clientes/consumidores, poder de negociación de los proveedores y grado de rivalidad entre competidores.

El último análisis a realizar será el DAFO, dicho método contribuirá en la elaboración de estrategias de marketing, de igual forma será un apoyo en la definición de objetivos por identificar y minimizar las debilidades y amenazas que la empresa pueda presentar fomentando al mismo tiempo las oportunidades y fortalezas de las que esta puede hacer provecho.

## 4.2 ANÁLISIS PESTEL

Haciendo uso de este como instrumento de planificación estratégica identificaremos los factores exógenos que pueden afectar o determinar el contexto de este nuevo proyecto. Realizamos el análisis atendiendo a los factores mencionados en la introducción.

### 4.2.1 POLÍTICO

Al descender al ámbito legislativo más preciso nos encontramos en el primer estrato a la Constitución a escala nacional donde se garantiza los derechos y deberes fundamentales, estableciendo en su artículo 50 que, *"Los poderes públicos garantizarán, mediante pensiones adecuadas y periódicamente actualizadas, la suficiencia económica a los ciudadanos durante la tercera edad. Asimismo, y con independencia de las obligaciones familiares, promoverán su bienestar mediante un sistema de servicios sociales que atenderán sus problemas específicos de salud, vivienda, cultura y ocio."*

Partiendo de esta base la legislación nacional cede el desarrollo de competencias de la mayor parte de estos derechos a las comunidades autónomas que serán las responsables del desarrollo y aplicación de las normas pertinentes.

En el caso de la Comunidad Valenciana, es el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana en su artículo 31 quien le reporta la competencia exclusiva en materia de asistencia social y atribuye la responsabilidad a las instituciones públicas de protección y ayuda a menores, jóvenes y emigrantes, tercera edad, personas con capacidades reducidas y demás grupos o sectores sociales, requeridos de especial protección, incluida la creación de centros de prevención, protección, reinserción y rehabilitación.

En el sector geriátrico adquiere especial relevancia la llamada Ley de Promoción de Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de

dependencia, más conocida como Ley de Dependencia (Ley 39/2006, del 14 de diciembre publicada en el BOE núm. 299 del 15 de diciembre de 2006). Dicha ley adquiere distinto alcance en función de la política que se desarrolle en cada momento determinado pues los cambios políticos y de gobierno nacional y autonómico han generado modificaciones y matices en la Ley de Dependencia. Esta se ha visto afectada por la política general de recorte de gastos a nivel nacional al mismo tiempo impulsada por una política autonómica mas proclive a los gastos sociales.

#### **4.2.2 ECONÓMICO**

El análisis del ámbito económico queda desarrollado a partir del informe de envejecimiento en red del año 2015 el cual hace uso en su mayoría de datos publicado por el INE. Su estudio será de utilidad por darnos una primera aproximación de la competencia directa ya existente.

En el cálculo de porcentajes quedan recogidas toda tipología de alojamiento colectivo para personas mayores, abarcando así residencias, viviendas/pisos tutelados, centros psicogeriátricos, centros sociosanitarios y conjuntos residenciales de dicha finalidad.

##### **➤ NIVEL NACIONAL**

Según los datos publicados en 2015 el montante total de centros residenciales en España ascendía a 5.340 siendo 3.803 de ellos privados y 1.510 públicos. Se refleja su distribución por Comunidades Autónomas en la siguiente tabla.

Tabla 11: Centros residenciales por CCAA y titularidad

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	PÚBLICAS	PRIVADAS	SIN INFORMACIÓN	CENTROS TOTALES
Andalucía	159	515	0	674
Aragón	77	171	11	259
Asturias	41	141	0	182
Baleares	30	33	0	63
Canarias	52	37	9	98
Cantabria	12	53	12	64
Castilla la Mancha	215	272	0	487
Castilla y León	186	488	0	674
Cataluña	165	843	1	1.099
Ceuta	2	1	-	3
C. Valenciana	69	258	-	327
Extremadura	160	72	-	232
Galicia	61	233	-	294
La Rioja	9	23	-	32
Madrid	74	355	3	432
Melilla	1	1	-	2
Murcia	11	45	-	56
Navarra	35	47	-	82
País Vasco	95	273	2	370
<b>TOTAL</b>	<b>1.510</b>	<b>3.803</b>	<b>27</b>	<b>5.340</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.

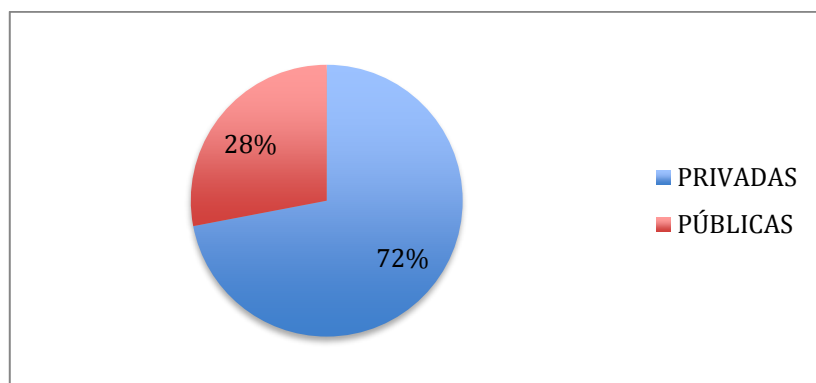
Dentro de las CCAA que mayor desarrollo presentan en el sector Cataluña lidera el ranking con un total de 1.099 centros establecidos seguida de, aunque con significativo menor número, las comunidades de Andalucía

(674), Castilla y León (674), Castilla La Mancha (487) y Madrid (432). El número de centros que la Comunidad Valenciana acoge la sitúan en el séptimo puesto contando con 327 establecimientos.

El montante de centros guarda relación directa en los casos de Andalucía, Cataluña y Madrid por ser las comunidades con mayor densidad de población. En el caso de Castilla y León y Castilla la Mancha queda justificado por ser dos de las comunidades que mayor envejecimiento de población presentan.

El predominio del sector privado sobre el público es un notorio, más de dos tercios de las residencias de territorio español son de carácter privado.

**Gráfica 8: Distribución de la titularidad residencial a nivel nacional**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.**

Para un análisis más completo se clasifica, el total nacional ya mencionado, en función de la capacidad de alojamiento. Diferenciamos entre tres baremos de tamaño.

En relación al sector público se aprecia un claro predominio de centros con capacidad inferior o igual a 25 plazas, aunque dicho número no dista tanto de las dos siguientes categorías.

**Tabla 12: Capacidad de las residencias públicas en España**

RESIDENCIAS PÚBLICAS ESPAÑA					
Nº de plazas	<25	25-49	50-99	>100	<b>TOTAL</b>
Nº residencias	422	383	395	289	<b>1489</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.**

En el caso de las privadas la capacidad predominante es la de residencias que acogen entre 25 y 49 residentes, seguida muy de cerca de las que poseen una capacidad de 50 a 99. Es lógico que la capacidad sea mayor en las de titularidad privada pues ejecutada la inversión se busca maximizar la rentabilidad.

**Tabla 13: Capacidad de las residencias privadas en España**

RESIDENCIAS PRIVADAS ESPAÑA					
Nº de plazas	<25	25-49	50-99	>100	<b>TOTAL</b>
Nº residencias	734	1.059	1.040	882	<b>3715</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.**

### ➤ **NIVEL COMUNITARIO**

Analizado el perfil nacional nos aproximamos a la ubicación en la que nuestra empresa ofertará el servicio. En primer lugar atendemos a la distribución de centros entre las provincias que conforman la Comunidad Valenciana.



**Tabla 14: Distribución de centros residenciales en la Comunidad Valenciana**

PROVINCIAS	CENTROS TOTALES
Alicante	99
Castellón	43
Valencia	185
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.**

Como se ha dicho anteriormente, la Comunidad Valenciana posee 327 centros, siendo Valencia en este caso la provincia con mayor número albergando 185, un 56% del total comunitario.

**Tabla 15: Distribución de titularidad residencial en la Comunidad Valenciana**

PROVINCIAS	PÚBLICAS	PRIVADAS
Alicante	18	81
Castellón	17	26
Valencia	34	151
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>258</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.**

Nuevamente el sector queda liderado por la titularidad privada, el 79% del mismo es dirigido por empresas privadas.

#### ➤ **NIVEL PROVINCIAL**

Vista la totalidad de centros que la provincia de Valencia dispone analizamos la capacidad de estos distinguiendo nuevamente entre la titularidad de los mismos.

**Tabla 16: Capacidad de las residencias públicas en la Comunidad Valenciana**

RESIDENCIAS PÚBLICAS					
Nº de plazas	<25	25-49	50-99	>100	TOTAL
Nº residencias	2	10	14	8	34

**Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.**

Los centros que albergan un baremo de capacidad de entre 50 y 99 plazas son las más abundantes aquellas que disponen de una ocupación inferior a 25 son las menos usuales.

En términos relativos el 41% del total corresponde a residencias con capacidad de entre 50 y 99 usuarios, solo un 6% a una capacidad inferior a 25 y el resto queda repartido casi a partes iguales entre las dos capacidades restantes.

Respecto a las privadas lideran los centros que disponen de mayor capacidad, nuevamente se persigue la obtención de las ventajas que las de economías de escala proporcionan.

**Tabla 17: Capacidad de las residencias privadas en la Comunidad Valenciana**

RESIDENCIAS PRIVADAS					
Nº de plazas	<25	25-49	50-99	>100	TOTAL
Nº residencias	10	37	46	58	151

**Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de envejecimiento en red, 2015.**

En términos relativos, el 38% del total corresponde a residencias con capacidades superior a las 100 plazas seguido por el baremo de capacidad de 50 a 99 que registra un 31%.

Realizado el análisis a nivel nacional, comunitario y provincial concluimos que son predominantes a todos los niveles las residencias de carácter

privado con capacidad media-alta. Lógico pues, a nivel privado realizada la inversión se pretende alcanzar una capacidad que maximice la rentabilidad.

#### ➤ **RATIO RESIDENCIAL**

Como última parte del análisis económico se analiza el ratio residencial este muestra el número de plazas residenciales existentes por cada 100 personas que cuentan con una edad igual o superior a la de 65 años.

**Tabla 18: Ratio residencial en la provincia de Valencia**

PROVINCIA	TOTAL PLAZAS	POBLACIÓN >= 65	RATIO
VALENCIA	15.092	455.152	<b>3,32</b>

**Fuente: INEBASE estadísticas del padrón continuo, 2015.**

El resultado es una estimación de 3,32 plazas disponibles por cada 100 personas de 65 o mas años en la provincia de Valencia, provincia objeto de estudio.

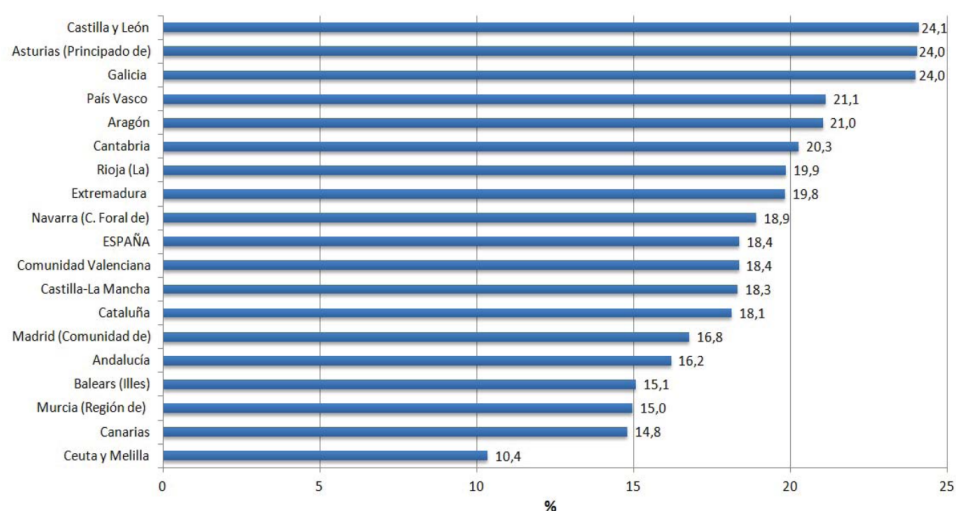
#### **4.2.3 SOCIODEMOGRÁFICO**

El análisis demográfico nos aproximará, aunque a groso modo, a la cantidad de personas que formarán nuestro público objetivo ya que servirá de apoyo en la estimación del mismo y ayudará a determinar la posible proyección empresarial.

Este ya fue realizado en profundidad en el capítulo donde se analizaba el sector por ello en este caso solo matizaremos algunos datos que sirvan de mayor aproximación a nuestro ámbito territorial de actuación.

La siguiente imagen recoge a nivel nacional qué porcentaje de personas mayores de 65 años residen en cada comunidad autónoma, poniendo especial atención en la cifra que representa la Comunidad Valenciana.

**Gráfica 9: Personas de 65 y más años respecto al total de población por CCAA (%)**



**Fuente: Envejecimiento en red elaborado a partir del INE, 2015.**

Se registran las mayores cifras en las comunidades de Castilla y León, Asturias y Galicia con porcentajes que superan el 20%. Las menores son las obtenidas por Canarias, Murcia, Baleares y Ceuta y Melilla. En este caso, la Comunidad valenciana se sitúa en la misma cifra en la media de España con un 18,4% de población.

En el ámbito comunitario analizamos la población referente a Alicante, Castellón y Valencia respecto al total de la Comunidad Valenciana

**Tabla 19: Población de la comunidad valenciana, división por provincias y sexos**

	COMUNITAT VALENCIANA	Alicante/Alacant	Castellón/Castelló	Valencia/València
<b>Ambos sexos</b>				
Total	4.980.689 <sup>(1)</sup>	1.855.047 <sup>(2)</sup>	582.327 <sup>(3)</sup>	2.543.315 <sup>(4)</sup>
<b>Hombres</b>				
Total	2.460.805 <sup>(5)</sup>	920.920 <sup>(6)</sup>	289.720 <sup>(7)</sup>	1.250.165 <sup>(8)</sup>
<b>Mujeres</b>				
Total	2.519.884 <sup>(9)</sup>	934.127 <sup>(10)</sup>	292.607 <sup>(11)</sup>	1.293.150 <sup>(12)</sup>

**Fuente: INE Estadística del Padrón Continuo, 2015.**

La Comunidad Valenciana registra un total de 4.980.689 habitantes, si entorno al 18% de este total corresponde a personas de 65 y más años el

público objetivo asciende a 896.524 personas a nivel comunitario. La población residente en la comunidad queda distribuida entre las tres provincias que la conforman, Alicante acoge un 37% del total poblacional, Castellón un 12% y Valencia un 51%. Por ser Valencia la comunidad con mayor población también es la que presenta un mayor número de personas de avanzada edad y por tanto de público objetivo.

**Tabla 20: Distribución de personas mayores de 65 años por tramos de edad en la provincia de Valencia**

	Ambos sexos
	2015
<b>46 Valencia/València</b>	
65-69 años	
<b>TOTAL</b>	127.425
70-74 años	
<b>TOTAL</b>	108.106
75-79 años	
<b>TOTAL</b>	83.315
80-84 años	
<b>TOTAL</b>	72.951
85-89 años	
<b>TOTAL</b>	42.885
90-94 años	
<b>TOTAL</b>	16.519
95-99 años	
<b>TOTAL</b>	3.384
100 años y más	
<b>TOTAL</b>	625

Fuente: INE Estadística del Padrón Continuo, 2015.

El sumatorio de estas cifras dejan un total de 455.210 personas que cumplen el requisito de edad, visto anteriormente que el total de personas con esta características en el total de la Comunidad Valenciana asciende entorno al 896.524 Valencia obtendría el 50,7% del público objetivo que toda la comunidad acoge.

#### 4.2.4 TECNOLÓGICO

En el análisis tecnológico se pretende dar forma a la innovación en España, más concretamente a la innovación en el sector de servicios que es objeto de estudio.

En este apartado nos encontramos ante la problemática, si así puede ser llamada, de que el servicio que ofertamos no depende a gran escala de las novedades tecnológicas. Si es cierto que se apoya de programas, softwares, material informático o maquinaria para algunas operaciones, tareas o procesos, pero, en su gran mayoría el sector de servicios y este en concreto requieren de más de factor humano que tecnológico.

La tecnología en su conjunto se presenta como herramienta competitiva de ayuda en el abaratamiento de costes en la mayoría de sectores, normalmente conlleva una gran inversión y una reducción del capital humano lo que a la larga se traduce en una reducción de costes.

En nuestro caso la tecnología no produce dicho efecto ya que no podemos prescindir de trabajadores aunque si serviría, en cierto modo, de ventaja competitiva ofreciendo un grado de mayor especialización frente a la competencia. Son cada vez más las residencias que instauran servicios de domótica o teleasistencia entre otros, sirviéndose de estos para facilitar y optimizar el trabajo ofreciendo una mayor calidad en el servicio.

En la tabla 21 queda registrado el último dato de gasto en innovación tecnológica por comunidades autónomas en España. Puede apreciarse una reducción del montante total respecto al año anterior, situándose la cifra total en 13.410.348 € en el año 2013 frente a 12.959.842 € en 2014 lo que supone una reducción del 2,1%.

**Tabla 21: Gasto en innovación tecnológica por CCAA**

	Empresas con actividades innovadoras (*)	Gasto en innovación tecnológica (**)		
		Total (miles de euros)	%	% variación
<b>TOTAL</b>	<b>15.748</b>	<b>12.959.842</b>	<b>100,0</b>	<b>-2,1</b>
Andalucía	1.715	811.278	6,3	-7,2
Aragón	626	397.533	3,1	55,4
Asturias, Principado de	359	124.541	1,0	-8,9
Balears, Illes	216	33.783	0,3	-11,3
Canarias	377	54.923	0,4	-14,3
Cantabria	158	61.107	0,5	15,9
Castilla y León	650	467.597	3,6	-1,4
Castilla-La Mancha	540	184.450	1,4	7,9
Cataluña	3.801	3.118.847	24,1	0,8
Comunitat Valenciana	1.780	621.949	4,8	-48,1
Extremadura	253	38.130	0,3	-8,3
Galicia	973	466.554	3,6	-3,3
Madrid, Comunidad de	2.809	4.748.272	36,6	6,3
Murcia, Región de	463	148.228	1,1	10,5
Navarra, Comunidad Foral de	400	297.538	2,3	8,5
País Vasco	1.656	1.327.199	10,2	-6,9
Rioja, La	204	51.467	0,4	13,9
Ceuta	14	3.782	0,0	57,6
Melilla	19	2.663	0,0	32,6

**Fuente: INE, 2014.**

Las comunidades con mayor porcentaje de gasto en innovación (sobre el total de sus gastos) recogido son las de Madrid, Cataluña y el País Vasco con un 36,6%, 24,1%, 10,2% respectivamente. El porcentaje obtenido por la Comunidad Valenciana es escaso contando con un 4,8%.

A pesar de la reducción de gasto nacional dedicado son 9 las comunidades autónomas que cuentan con una variación negativa frente a 14 que lo hacían el año anterior.

Adentrándonos en nuestro sector, el servicio que ofertamos queda establecida en el CENAE 87.3 bajo la denominación "Asistencia en establecimientos residenciales para personas mayores y con discapacidad física" pudiendo verse en la siguiente tabla el porcentaje en innovación que recoge junto a otros dos bajo la denominación de actividades sanitarias y de servicios sociales.

**Tabla 22: Porcentaje de empresas innovadoras en el sector de actividades sanitarias y servicios sociales**

	Menos de 250 empleados	250 y más empleados	Total
<b>31. Actividades sanitarias y de servicios sociales (CNAE 86, 87, 88)</b>			
Porcentaje de empresas con actividades innovadoras en 2013 sobre el total de empresas	8,62	28,64	9,26

Fuente: INE, 2015.

Puede apreciarse que un 8,6% de las empresas con menos de 250 empleados y que actúan en este sector dedicaron capital a la innovación, siendo el 28,64 el porcentaje de empresas con más de 250 empleados las que lo hicieron.

#### 4.2.5 ECOLÓGICO-MEDIOAMBIENTAL

Los centros geriátricos no solo deben cumplir con las legislaciones referidas a la estructura y condiciones del inmueble, el modo en el que los servicios son prestados o el control de los registros y documentación a seguir sino que además deben cumplir normas regulatorias de carácter medioambiental, entre las que podemos señalar las siguientes:

- **Resolución de 16 de noviembre de 2015** de la Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental y Medio Natural, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 6 de noviembre de 2015, por el que se aprueba el Plan Estatal Marco de Gestión de Residuos (PEMAR) 2016-2022.
- **Ley 6/2014**, de 25 de julio de la Generalitat Valenciana sobre Prevención, Calidad, y Control Ambiental de actividades en la Comunidad Valenciana.



- **Ley 22/2011**, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.
- **Ley 10/2000**, de 12 de Diciembre, de Residuos de la Comunidad Valenciana.
- **Ley 2/2006**, de 5 de mayo, de prevención de la contaminación y calidad ambiental de la Comunidad Valenciana.
- **Ley 7/2002**, de 3 de diciembre, de la Generalitat Valenciana, de Protección contra la Contaminación Acústica.

#### 4.2.6 LEGAL

Existe una justificación piramidal a nivel legal en el cuidado y atención a personas mayores que va de un ámbito general a uno de carácter más específico, considerando la Declaración Universal de Derechos Humanos en su artículo 25 (párrafo 1) el escalón básico, donde se establece que "Todas las personas tienen derecho a un nivel de vida adecuado para la salud y el bienestar propio y de su familia, incluyendo comida, ropa, hogar y atención médica y servicios sociales necesarios, y el derecho a la seguridad en caso de desempleo, enfermedad, discapacidad, viudez, edad avanzada o cualquier otra carencia en circunstancias ajenas a su voluntad".

Partiendo de esta base legislativa se desarrolla un conjunto de legislación más específica, que incluye leyes, decretos, ordenes y otros reglamentos para el desarrollo de estos derechos a nivel nacional, autonómico y local.

- **Ley 5/1997**, de 25 de junio, por la que se regula el Sistema de Servicios Sociales en el Ámbito de la Comunidad Valenciana (DOGV núm. 3.032, de 10 de julio).
- **Ley 1/1998**, de 5 de mayo, de la Generalitat Valencia, de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de la comunicación. (DOCV núm. 3237, de 7 de mayo).

- **Ley 39/2006**, del 14 de diciembre, Ley de Dependencia publicada en el BOE núm. 299 del 15 de diciembre de 2006.
- **Ley 9/2004**, de 7 de diciembre, del Consejo Valenciano de Personas Mayores (DOGV núm. 4.899, de 9 de diciembre).
- **Decreto 90/2002**, de 30 de mayo, del Gobierno Valenciano, sobre control de calidad de los centros y servicios de acción social y entidades evaluadoras de la misma, en la Comunidad Valenciana.
- **Decreto 91/2002**, de 30 de mayo, del Gobierno Valenciano, sobre Registro de los Titulares de Actividades de Acción Social, y de Registro y Autorización de Funcionamiento de los Servicios y Centros de Acción Social, en la Comunidad Valenciana.
- **Orden de 22 de octubre de 1996** de la Consellería de Trabajo y Asuntos Sociales por la que se regulan los centros especializados de atención a los mayores.
- **Orden de 4 de febrero de 2005**, de la Consellería de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores.
- **Orden de 20 de diciembre de 2005** por la que se regula el Estatuto de los Usuarios de centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores.
- **Orden del 5 de diciembre de 2007**, de la Consellería de Bienestar Social por al que regula los requisitos y condiciones de acceso a las ayudas económicas del programa de atención a las personas y a sus familias en el marco del sistema para la autonomía y atención a la dependencia en la Comunidad Valenciana.

- **ORDEN 8/2012, de 20 de febrero**, de la Consellería de Justicia y Bienestar Social, por la que se modifica la Orden de 4 de febrero de 2005, de la Consellería de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores.
- **Orden 8/2015, de 29 de diciembre**, de la Vicepresidencia y Consellería de Igualdad y Políticas Inclusivas, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones en materia de servicios sociales especializados de personas mayores.

### 4.3 FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas de Porter son utilizadas como instrumento para el análisis del microentorno, nos facilitarán el conocimiento de la competencia dentro de la industria y por tanto su rivalidad e intensidad ayudando a entrever el atractivo y oportunidades de la misma sirviendo de punto de partida para el análisis estratégico.

#### 4.3.1 AMENAZA DE ENTRADA

Las barreras de entrada serán las condiciones latentes dentro de un ambiente competitivo que afectan la decisión de entrada en el mercado o industria por parte de una nueva empresa. Las amenazas, la cantidad e intensidad de las mismas serán las encargadas de determinar la facilidad de acceso de nuevos competidores al mercado y por tanto la rentabilidad del mismo. Será necesario abordarlas y superarlas para competir en el sector con éxito. Dentro de nuestro sector encontramos:

- **Inversión inicial:** Es la primera barrera de entrada pues la puesta en marcha de un negocio siempre supone un alto desembolso de dinero. El actual proyecto exigiría una gran inversión por la compra del terreno y la construcción del establecimiento aunque este no sea nuestro caso por decidir los 7 primeros años de vida de la empresa disponer del alquiler de un inmueble.

Aún así la alta inversión es necesaria por suponer grandes desembolsos en la adquisición del mobiliario y maquinaria necesaria para su funcionamiento además de la adecuación del local para el cumplimiento de normativa.

- **Legislación existente:** Es numerosa la legislación vigente a diferentes niveles y en múltiples aspectos, son notables los diversos requerimientos exigidos para la puesta en marcha y posterior funcionamiento debiendo respetar los estándares estipulados.
- **Adaptación continua:** La capacidad de adaptación es un factor fundamental en toda empresa pues el mercado se encuentra en continuo cambio y será la capacidad de absorber estos nuevos requerimientos quien determine la supervivencia en el sector.  
En el proyecto de estudio es una necesidad fundamental pues se trata de un servicio ofertado a personas generalmente mayores con diversas y cambiantes necesidades que dependen de múltiples factores como la progresiva pérdida de autonomía, la evolución de enfermedades o problemas familiares concretos. Otros aspectos que requieren de continua actualización son la legislación, las últimas tecnologías incorporadas al sector o las nuevas técnicas y avances médicos entre otros.
- **Diferenciación:** El aumento de población de avanzada edad ha posicionado el negocio residencial como industria de considerable atractivo. Son cada vez más las empresas que se aventuran en el sector tanto en ámbito privado como a nivel público. Esta importante barrera de entrada obliga a los nuevos competidores a ofertar servicios a menor precio, servicios diferenciados o de mayor calidad que reporten una renovada y mejorada visión de un mismo servicio.
- **Recuperación de la inversión:** La recuperación de la inversión es efecto directo de la primera barrera de entrada que nombramos, la alta inversión inicial se transforma en barrera de salida por ser difícil el retorno de lo invertido, de igual forma podría resultar difícil su

venta por volver a suponer una elevada inversión para el nuevo comprador.

- **Costes fijos de salida:** Costes en los que incurriría la empresa por las indemnizaciones a trabajadores o pagos pendiente de pedidos a proveedores. El cese de la actividad no tendría por que implicar la anulación de algunos pagos pendientes si esta no es declarada en quiebra.

#### **4.3.2 AMENAZA DE SUSTITUTIVOS**

Quedan recogidos todos aquellos servicios dirigidos a la tercera edad con carácter similar al ofrecido en el ámbito residencial y que por tanto se presentan como amenaza por ser posibles sustitutivos.

Para el análisis hacemos uso de la última edición de la guía de prestaciones para personas mayores, personas con discapacidad y personas en situación de dependencia de recursos estatales y autonómicos publicada por el IMSERSO.

- **Teleasistencia**

La teleasistencia es un servicio de asistencia a domicilio que permite al usuario, ante situaciones de emergencia, establecer contacto telefónico con un equipo formado por personal cualificado y disponible para dar respuesta a situaciones problemáticas de ámbito familiar, social y sanitario.

Ubicado en el domicilio del usuario ofrece la posibilidad de contactar mediante un pulsador portátil con el equipo especializado las 24 horas del día y los 365 días del año.

Los objetivos que el servicio persigue son ofrecer la posibilidad de permanecer en su entorno habitual a la persona mayor supliendo la falta de compañía o la imposibilidad familiar de atención ofreciendo un medio de seguridad para personas mayores que viven solas o pasan la mayor parte

en soledad. Este servicio supone un apoyo ante cualquier situación de riesgo como caídas o accidentes domésticos entre otros garantizando una intervención personal, social o médica inmediata.

Podrán solicitarlo persona mayor de 65 años, que vive sola y puede encontrarse ante situaciones de riesgo, matrimonios mayores en los que ambos presenten dificultades y a modo excepcionalmente personas mayores de 60 años que presenten una especial situación de riesgo.

- **Servicio de Ayuda al Domicilio (SAD)**

El Servicio de Ayuda a Domicilio es un servicio integral pues las opciones que ofrece son múltiples y diversas a nivel comunitario. Como servicio polivalente ofrece todo tipo de ayuda a personas y familias que presentan dificultades en la realización de Actividades de Vida Diaria. A través de la ayuda directa a domicilio fomenta la permanencia de la personas en su entorno habitual supliendo la falta de autonomía que estas presentan.

Los objetivos que persigue son variados, a nivel asistencial ofrece apoyo en la realización de AVD y sirve como medio preventivo promoviendo el mantenimiento de la persona en el hogar evitando así o en su defecto retrasando la entrada en instituciones. Con todo ello previene la marginación y el aislamiento al mismo tiempo que estimula el desarrollo de sus capacidades.

Podrá ser solicitador por personas mayores dependientes que habiten solas en sus hogares y cuyas familias no puedan ofrecer atención integral pero deseen la permanencia de estas en su hogar habitual.

- **Viviendas tuteladas para personas mayores**

El servicio ofrece hogares funcionales de dimensiones reducidas donde conviven personas autosuficientes bajo un régimen parcialmente

autogestionado. De esta forma cubre las necesidades de protección de personas que no requieren de asistencia institucional y pueden vivir en el régimen parcialmente gestionado por ellas mismas. Las plazas no superan las 10 unidades y ofrecen servicios de alojamiento y manutención.

Bajo este mismo concepto de servicio se encuentra la modalidad de **viviendas tuteladas para personas con discapacidad.**

El servicio ofertado es similar al anterior se ofrece viviendas funcionales de dimensiones reducidas que se encuentran adecuadas a número y características de los usuarios que residen. En este caso conviven un grupo homogéneo de personas con discapacidades física, intelectual, enfermedades mentales crónicas o trastorno mental grave, por lo que precisan de apoyo intermitente o limitado

- **Centros de día**

Recurso público municipal que ofrece un programa de atención diurna para personas mayores que presentan necesidades en la realización de actividades básicas o instrumentales de la vida diaria. Fomentan el mantenimiento y la mejora funcional de los usuarios. El objetivo perseguido es potenciar la autonomía personal, la recuperación o preservación de la misma a través del mantenimiento de la persona en su medio habitual evitando su institucionalización. La atención aunque a nivel diurno es integral y de carácter personal a nivel sanitario, social y psicológico.

Serán usuarios las personas mayores de 60 años con problemas de dependencia que tengan enfermedades crónicas que limiten su autonomía y precisen de cualquier tipo de atención sociosanitaria que no pueda ser prestada en su domicilio habitual. También acogerán con independencia de la edad personas con demencia o enfermedades crónicas que presenten problemas funcionales.

- **Hogares y clubs para personas mayores**

De igual forma que los centros de día ofrecen un servicio diurno de dos vertientes diferenciadas. Por una parte ofrecen la organización de actividades de ocio gestionando y promoviendo la convivencia, el apoyo comunitario y la ocupación del tiempo libre a través de servicios que abarcan desde actividades formativas hasta servicio de peluquería.

En su otra vertiente algunos de ellos ofertan asistencia sanitaria para personas con algún problema de dependencia.

Favorece el envejecimiento positivo, los hábitos de vida saludables y la integración. Son el medio social perfecto para personas mayores ofreciendo opciones de ocio para su tiempo libre.

Los servicios enumerados podrían presentarse como servicios sustitutivos a la opción residencial aunque en el caso de los diurnos podría no ser una opción idónea si la persona precisa también de atención nocturna. Enumeramos otras opciones que se ofertan a nivel comunitario que no pueden presentarse enteramente como sustitutivos pero que si podrían dilatar en ocasiones y temporalmente la entrada de la persona en el ámbito residencial.

- **Programas “Major a casa” y “Menjar a casa”**

Programa de ayuda que distribuye servicios básicos como son la comida diaria, lavandería semanal (ropa de cama y baño) y limpieza de la residencia habitual.

Este servicio facilita la permanencia de las personas mayores en su domicilio, entorno familiar y social.

- **Centros especializado en la atención (CEAMs)**

Centros dedicados a la atención preventiva a través de la dinamización de las relaciones sociales y el fomento hábitos de vida saludables. Persigue el mantenimiento físico y emocional garantizando la autonomía y la permanencia de la persona en su entorno habitual.



- **Prestaciones económicas individuales para personas con discapacidad. Ayudas para el desarrollo personal.**

Son ayudas para el desarrollo personal que persiguen facilitar la autonomía de quienes presentan problemas motores y/o sensoriales ofreciendo un medio para el mantenimiento de la persona en el propio entorno familiar y social promoviendo el incremento de su autonomía, relaciones e integración social.

- **Ayudas para el desarrollo personal de personas de la tercera edad (eliminación de barreras arquitectónicas).**

Ayudas para la eliminación de barreras arquitectónicas que la propia vivienda o edificio presenten y que obstaculicen su movilidad. Comprenden aquellas transformaciones o reformas que contribuyan a facilitar la vida en el domicilio.

- **Prestaciones por dependencia**

Ofrecen servicios y ayuda económica para personas dependientes promocionando su autonomía personal y atendiendo las necesidades de las personas con dificultades para la realización de las actividades básicas de la vida diaria.

Por último, como ampliación al apartado de sustitutivos nombramos algunos servicios que la Comunidad Valenciana ofrece para personas mayores que podrían jugar a favor del sector geriátrico por facilitar el ingreso residencial.

- **Programas de ayudas para sufragar estancias en centros de día, residencias de carácter permanente o temporal.**

Financia estancias de personas mayores dependientes en centros de día, o en residencias de la tercera edad con carácter permanente o temporal.

- **Prestaciones económicas individuales para las personas con discapacidad. Ayudas para la atención especializada en centros residenciales. Y ayudas complementarias de apoyo social.**

Prestaciones de carácter económico e individual , que se conceden con carácter de subvención personal y finalista, para atender las necesidades del solicitante que requiere la atención asistencial.

#### **4.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Los clientes son el factor clave de toda industria/negocio por ello la competencia de un sector queda determinada en parte por el poder de negociación que los consumidores tienen respecto al bien o servicio.

- **Concentración de clientes:** Hace referencia a la cantidad de clientes existentes pues si el número de estos no es elevado pueden presionar al vendedor y tener mayores exigencias. No sería un gran impedimento en el presenta trabajo, como ya vimos en el análisis demográfico nuestro público es amplio y su tendencia creciente.
- **Diferenciación:** Mayor será el poder de negociación del cliente cuanto menos diferenciados sean los productos o servicios entre si. En el sector de estudio es un factor a tener en cuenta pues como hemos ido viendo la existencia de sustitutivos y la aparición de establecimientos residenciales con servicios equiparables es notable y cada vez mayor.
- **Costes de cambio:** Para que este factor obtenga fuerza debe existir un número mínimo de vendedores que ofrezcan un mismo o producto equiparable a menor precio. El bajo coste de cambio podría afectar nuestro negocio pues la mayoría de veces las residencias establecen precios similares, ante esto debemos posicionarnos y decidir si diferenciarnos aumentando el precio por ofertar mayores servicios u ofertar el mismo a un precio menor que el de la competencia.

- **Productos sustitutivos:** La existencia de productos sustitutivos brinda poder de negociación al consumidor pues el abanico de elección del que se dispone es de mayor amplitud. Su presencia puede afectar aunque en menor medida a nuestro negocio pues muchos servicios no se presentan enteramente como sustitutivos sino como opciones que pueden dilatar en el tiempo el ingreso en residencias (teleasistencia-centro de día).
- **Información acerca del proveedor:** Este poder surge cuando el usuario obtiene información precisa sobre los productos, calidad y precios, este conocimiento actúa como herramienta de comparación. En nuestro caso es importante el alcance de este factor ya que al notable número de establecimientos residenciales se agrega la información y publicidad referente a los mismos. Esta sobreinformación brinda a los consumidores una herramienta para establecer comparativas.
- **Amenaza competitiva del comprador:** En este caso es el propio cliente quien se convierte en principal amenazada por ser capaz de suministrar(se) el servicio por si mismo. La familia representaría nuestra mayor amenaza aunque no siempre pues en casos de completa o severa dependencia que requieran de atención especializada la residencia sería nuevamente planteada como opción.

#### 4.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Y en el prisma contrario pero con fuerza equiparable a la del consumidor se encuentran los proveedores quienes nuevamente son capaces de determinar el posicionamiento de una empresa en el sector y con ello la competencia del mismo. El poder queda justificado por la tenencia del control en el suministro de bienes de los que la empresa se abastece suponiendo al mismo tiempo una importante fuente de financiación.

- **Concentración de proveedores:** Será vital conocer la cantidad de proveedores existentes, a menor cantidad mayor será el control de

estos y con ello su poder de negociación sobre precios y plazos de pago. En nuestro caso no supondrá un impedimento a primera instancia pues son muchos los proveedores existentes en el sector.

- **Diferenciación:** A mayor diferenciación entre productos y/o servicios mayor será el poder que ejerzan, no es un factor de relevante importancia para nosotros ya que la cartera suministrada por todos ellos guarda gran similitud. Si serán trascendentes los ajustes de precios, ofertas/descuentos y plazos de pago que estos puedan ofrecer.
- **Costes de cambio:** Los costes de cambio quedan ligados en parte a la diferenciación condicionando de igual forma la elección de proveedor, por no ser elevado el coste de cambio en nuestro sector serán las ofertas y las pequeñas diferencias entre precios quienes finalmente determinen la selección.
- **Productos sustitutivos:** A menor oferta de productos similares mayor será la fuerza del proveedor aunque esto no supone una amenaza a nuestro sector por ser elevada la existencia de productos de naturaleza equiparable y sin alto grado de especialización.
- **Amenaza competitiva del comprador:** Esta amenaza aparece ante la capacidad del proveedor de eliminar los agentes intermediarios de la cadena de venta. Esta no supone un impedimento para nosotros pues somos el consumidor final y no el distribuidor.

#### 4.3.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores será el elemento más determinante del modelo pues quedará definida por las cuatro fuerzas restantes. Se define como la competencia existente en el sector y la influencia que esta ejerce en la capacidad de generar beneficios. Quedará determinada por el montante de proveedores que ofrezcan un servicio equiparable y válido para un mismo público objetivo.

- **Crecimiento de la industria:** La tasa de crecimiento de una industria es vital por brindar información referente a la posible proyección empresarial. En el sector residencial tanto la tasa como la trayectoria son elevadas siendo cada vez mayor la existencia de público objetivo y la demanda de estos servicios.
- **Nivel de diferenciación:** La diferenciación se plantea como factor de importancia en todas las fuerzas de Porter y se posiciona como una de las variables de mayor importancia. Ante una oferta residencial cada vez mayor y de servicios sustitutivos buscar un instrumento diferenciador es un factor clave.
- **Diversidad y equilibrio:** El equilibrio entre competidores es alto y por tanto la diversidad baja. La escasa diversidad supone una amenaza de envergadura considerable por ello analizaremos en capítulos posteriores nuestra competencia más directa.

#### 4.4 DAFO

Realizado el análisis del entorno (macro y micro) estudiamos el posible posicionamiento de la empresa en el mercado ayudándonos de el método DAFO para la determinación de las debilidades y amenazas que el negocio asumirá y las fortalezas y oportunidades de las que dispondrá.

Figura 2: Cuadro DAFO



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.4.1 DEBILIDADES

- **Financiación ajena:** Todo inicio empresarial requiere de un desembolso de gran o considerable envergadura y en nuestro plan de empresa aun recurriendo al alquiler del inmueble la necesidad de financiación es elevada. La adquisición de mobiliario, la adecuación de la construcción y demás requerimientos para su puesta en marcha exigirán un

esfuerzo económico que precisará de financiación ajena la cual a su misma vez, generará unos gastos que deberán ser cubiertos.

- **Coste de personal:** Las características intrínsecas del negocio exigen la necesidad de gran cantidad de factor humano. El cuidado y atención de personas a todos los niveles, y en algunos casos a personas dependientes, requieren de un equipo humano de tamaño considerable siendo mayor el coste salarial en el caso de especialistas sociosanitarios.
- **Coste publicitario:** En un sector expansivo donde el número de competidores aumenta progresivamente la inversión en publicidad y marketing es un factor decisivo. No solo debe ofertarse un buen servicio, es necesario darlo a conocer.
- **Coste de la plaza residencial:** La mensualidad puede suponer un esfuerzo económico que algunas familias no pueden afrontar, esta debilidad es mayor al tratarse de una residencia privada

#### 4.4.2 AMENAZAS

- **Competencia:** La existencia de un gran número de personas en edad avanzada a propiciado la apertura de muchos centros residenciales, este hecho podría conllevar una ocupación menor a la esperada.
- **Oferta pública:** La oferta de residencias públicas unida a los recortes en ayudas por parte del estado podrían suponer una amenaza. A pesar de ello el escaso porcentaje de residencias que cuenta con titularidad pública y el número limitado de plazas en las mismas rebajan la magnitud de alarma.

- **Sustitutivos:** La notoria existencia de servicios similares podría dificultar la proyección empresarial aunque recordamos que la gran mayoría de estos no son íntegramente sustitutivos, siendo en muchos casos el propio estado de la persona quien posiciona la opción residencial como única alternativa.
- **Requerimientos legales:** No solo la puesta en marcha precisa de numerosas exigencias legales también lo hace el funcionamiento diario de esta donde la necesidad de estricto cumplimiento podría suponer una amenaza ante el olvido de cualquier ejecución requerida.
- **Concepto peyorativo:** Como ya explicamos, la posible prevalencia de la antigua concepción de residencia como “asilo” podría dañar la solicitud del servicio, no obstante, el abandono de esta idea es cada vez mayor debido a la creciente demanda y oferta del sector.
- **Recorte del presupuesto público:** La mala situación de las finanzas públicas ha conllevado en los últimos años un recorte en las prestaciones que ha afectado particularmente a la tercera edad por ser unas de las grandes partidas presupuestarias.

#### 4.4.3 FORTALEZAS

- **Ubicación residencial:** La ubicación es un factor importante ya que la gente de avanzada edad precisa de un ambiente tranquilo, esta variable juega a nuestro favor por ser la localidad de Tavernes una zona idónea de gran tranquilidad que además, cuenta con cercanía al mar. Otro factor es su cercanía al núcleo urbano lo que facilita el acceso al establecimiento por parte de las visitas.
- **Atención individualizada:** A pesar de ser una residencia de tamaño medio-grande por disponer de 100 plazas, la contratación de más



personal del estipulado por ratios legales nos permite ofrecer una mejor e individualizada atención tanto a usuarios como a familiares.

- **Equipo profesional:** La rigurosa selección de personal permitirá la creación de una plantilla de gran capacitación, el mayor número de personal trabajador nos brindará una atención especializada como ya hemos comentado y nos servirá de factor diferenciador frente a la competencia.
- **Instalaciones:** Aventurarnos en un sector desarrollado puede suponer una fortaleza, contar con información de la competencia nos servirá de ayuda en una mejor adecuación de instalaciones y últimas tecnologías.
- **Gran oferta de servicios:** A los servicios estipulados por ley para la apertura del centro se agregaran otros complementarios que mejoren y amplíen la calidad del centro. Si bien es cierto que la mayoría de residencias lo hacen no todas ofertan los mismos o todos los existentes por ello se intentará aunar y ofertar todos los posibles.
- **Conocimiento del sector:** La expansión del sector puede convertirse en una fortaleza si el estudio de la competencia nos ayuda a detectar errores y aciertos que nos faciliten una primera base de actuación.

#### 4.4.4 OPORTUNIDADES

- **Expansión del sector:** El gran auge de demanda ha convertido al sector geroresidencial en uno de los negocios con mayor proyección de futuro. Su mayor aceptación unida al envejecimiento poblacional se ha traducido en un mayor reclamo.
- **Cantidad de público objetivo:** El envejecimiento de la población ha sido el factor principal y determinante en la elección de este sector para

el desarrollo del proyecto empresarial. El ya latente envejecimiento y las proyecciones realizadas sobre el mismo sitúan este negocio como un nicho de mercado de notable proyección y rentabilidad.

- **Cambios sociales:** Los diferentes cambios y fenómenos sociales que conllevan el aumento de demanda del servicio fueron explicados en el capítulo de análisis del sector. Las largas jornadas laborales, los divorcios o la movilidad geográfica acentúan la necesidad de ayuda en el cuidado de personas de avanzada edad requiriendo en la mayoría de los casos de una opción que ofrezca una atención externa e integral a la persona.

## **5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo estableceremos la Misión, Visión, Valores y Objetivos del centro siendo estos una herramienta fundamental en el ámbito empresarial por definir la intención del proyecto iniciado y la dirección a en la que este será desarrollado.

La Misión y Visión serán las encargadas de asentar las bases de la empresa por representar la ideología más profunda de la misma, los valores reflejarán los pilares de actuación bajo los que las actividades serán desarrolladas. Serán los objetivos los encargados de establecer las metas generales y específicas a alcanzar.

En una segunda parte se definirá la estructura legal de la empresa, para ello realizamos una comparativa de las características del conjunto de sociedades que más se adaptan a nuestras necesidades. En base a su estudio se seleccionará la formas jurídica más conveniente quedando la empresa acogida a su régimen y con ello a sus ventajas, desventajas y limitaciones. Elegida la forma jurídica enumeraremos el proceso y los pasos a seguir para su debida constitución como sociedad.

### **5.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS**

#### **MISIÓN**

Una de las metas principales es ofertar un inmueble que sirva de espacio en el desarrollo de relaciones personales al mismo tiempo que se vela por el bienestar, los derechos y valores de individuos a través de la oferta de un servicio integral y prestaciones completas por parte del equipo interdisciplinar.

Se busca facilitar las actividades propias de la vida diaria sin que esto suponga la pérdida de autonomía personal de las personas válidas mientras que sirva de total sustento a las que no dispongan de la misma. Proporcionar una atención integral y personalizada a cada usuario al mismo tiempo que se busca el fomento de un envejecimiento activo. De igual forma servir de apoyo a familiares estimulando la participación de los mismos en la organización.

Perseguimos el desarrollo organizacional y funcional adaptado a la persona mediante la planificación, desarrollo y gestión de procedimientos que garanticen una mejora continua de calidad.

En conclusión, la misión primordial es la de atención integral a aquellas personas que la requieran o que se encuentren en situación de dependencia mediante un servicio personalizado y completo en todos los aspectos.

## **VISIÓN**

Garantizando una adecuada y total atención a quien por circunstancias personales lo requieran o a quien no disponga de autonomía se adaptará el cuidado, a todos los niveles, a las necesidades que cada persona presente ofreciendo así unos servicios adecuados a cada estado personal.

El desarrollo de la visión tendrá lugar bajo las premisas de mejora, atención y calidad continua asegurando el cumplimiento de las tres a todos los agentes que intervienen en el proceso. Se dispondrá de un alojamiento, un equipo sociosanitario integral y servicios de máxima calidad persiguiendo ser de esta forma y bajo constante innovación un referente en la comunidad en la que nos asentamos.

## **VALORES**

Toda empresa queda definida por los valores bajo los que queda desarrollada su actuación por ello se establecen los siguientes en nuestro centro asegurando la instauración de medidas necesarias para su cumplimiento.

- Atención integral.
- Servicio individual y personalizado a residentes y familiares.
- Desarrollo de la autonomía personal.
- Fomento de la satisfacción plena de usuarios.
- Garantía de plena igualdad y equidad en el trato.
- Integración de la persona usuaria en el centro.
- Desarrollo personal a través del bienestar del usuario.
- Respeto de la legalidad a todos los niveles y ámbitos.
- Desarrollo de procedimientos para la protección del medio ambiente.

## OBJETIVOS

Dentro de los objetivos diferenciamos entre objetivos generales que explican de manera más amplia las principales metas de la organización, y objetivos específicos que fijan ambiciones más concretas para la consecución del objetivo general.

**Tabla 23: Objetivos generales de la empresa**

OBJETIVOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la calidad de vida del residente a través de la respuesta inmediata a sus necesidades ya sean de origen físico, psíquico o social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento y conservación de las capacidades del residente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante innovación de medios técnicos y humanos que aseguren la calidad óptima.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia, 2016.**

**Tabla 24: Objetivos específicos de la empresa**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Búsqueda de incentivos que estimulen la actividad de usuarios.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia sanitaria integral por parte de personal cualificado en instalaciones de calidad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Espacio adaptado para una total movilidad que facilite la convivencia y un buen ambiente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomento de la implicación familiar en el centro, promoviendo la información y orientación necesaria.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayuda en el mantenimiento y obtención de nuevas habilidades que aumenten la autonomía personal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuidados y terapias de calidad adaptadas a las necesidades individuales.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomento del envejecimiento activo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención óptima garantizada por la formación permanente de trabajadores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de sugerencias.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimización del uso de recursos disponibles.</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia, 2016.**

### **5.3 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA**

Para la correcta elección de forma jurídica se aúnan en el siguiente cuadro resumen las características más representativas de las sociedades que más se adaptan a nuestros requerimientos realizando la elección de una de ellas en función de nuestras necesidades.

**Tabla 25: Cuadro resumen de las principales características de sociedad anónima y limitada**

<b>S.ANÓNIMA</b>	<b>S.LIMITADA</b>
Capital inicial 60.000€	Capital inicial 3.000€
Libre venta y transmisión de acciones	Restricción en la venta y transmisión de participaciones (necesaria escritura pública)
Responsabilidad solidaria entre socios y limitada a capital aportado	Responsabilidad solidaria entre socios y limitada a capital aportado
Necesaria valoración de experto ante aportaciones no dinerarias	NO necesaria valoración de experto ante aportaciones no dinerarias
Cambios de los estatutos ante variaciones en la organización del órgano de administración	NO necesarios cambios de los estatutos ante variaciones en la organización del órgano de administración
Imposibilidad de nombrar administrador indefinido (cambio cada 6 años)	Posibilidad de nombrar administrador indefinido
Socios anónimos	Socios identificables
Imposibilidad de control de la entrada de personas extrañas	Control de las entradas
Mayores gastos de constitución y lentitud	Menores gastos de constitución y mayor rapidez
Puede cotizar en bolsa	No puede cotizar en bolsa
Contabilidad formal obligatoria	Contabilidad formal obligatoria
Sujeta a la complejidad del I.S	Sujeta a la complejidad del I.S
Posibilidad de aportación de capital monetarias o de bienes	Posibilidad de aportación de capital monetarias o de bienes
Inexistencia de limite mínimo y máximo de socios	Inexistencia de limite mínimo y máximo de socios
Inexistencia de limite mínimo y máximo de socios trabajadores	Inexistencia de limite mínimo y máximo de socios trabajadores

**Fuente: Elaboración propia, 2016.**

Se decide crear la empresa bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada por tratarse de la mejor alternativa para pequeñas y medianas empresas y no presentar tan altas exigencias de capital.

Por acogernos al régimen de la Sociedad Limitada se exigirá un desembolso mínimo de 3.000 € íntegramente suscrito y desembolsado

desde el inicio no pudiendo existir desembolsos pendientes. El capital quedará dividido en participaciones de igual valor siendo estas acumulables e indivisibles.

La responsabilidad de los socios se limitará al capital aportado, no respondiendo a pérdidas que excedan del patrimonio social por no tener responsabilidad subsidiaria.

El reparto de beneficios se realizará tras haber cubierto el porcentaje establecido por ley para la reserva legal, y serán repartidos en proporción a las participaciones poseídas.

La exigencia mínima de socios para su constitución es de uno formando así una sociedad unipersonal, en nuestro caso la sociedad constará de 5 socios que harán una aportación total de 140.000 € en concepto de capital social, lo que supone una aportación individual de 28.000€.

La sociedad se constituirá por el procedimiento de fundación simultánea mediante escritura pública que será posteriormente inscrita en el Registro Mercantil, momento en el que adquirirá la forma jurídica y quedará sujeta al régimen jurídico propio de sociedad limitada.

## **5.4 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD**

Se detallan los trámites necesarios para su debida constitución distinguiendo tres tipos:

- **TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN**
- **TRÁMITES EN HACIENDA**
- **TRÁMITES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO**



### **5.4.1 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN**

- 1.** Solicitud del certificado negativo de denominación social, acredita que el nombre seleccionado no existe, se presenta un documento con un máximo de cinco nombres y se entrega en el Registro Mercantil Central.
  
- 2.** Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa e ingreso del capital mínimo.
  
- 3.** Redacción de los estatutos sociales: conjunto de normas por los que la empresa se registrará y que serán con posterioridad añadidos a la escritura pública de constitución. Atendiendo al art.23 de la Ley de Sociedades de Capital, los estatutos que la escritura pública debe contener deben contar como mínimo con los siguientes elementos:
  - Denominación de la sociedad
  - Objeto social (determinando su actividad)
  - Domicilio social
  - Capital social (especificando número de participaciones, valor nominal y numeración correlativa)
  - Modo(s) en los que se organizará la administración, el número de administradores o número máximo y mínimo, plazo de duración de la condición y sistema de retribución.
  - Modo de adoptar acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.
  - Cualquier pacto lícito que se crea conveniente.
  
- 4.** Otorgamiento de la escritura pública de constitución ante notario, es necesaria la firma de todos los socios ante notario y esta contendrá:
  - Estatutos de la sociedad.
  - Certificación negativa original del registro mercantil.
  - Certificación bancaria de la aportación dineraria.
  - D.N.I original de los socios fundadores.

- 5.** Inscripción en el Registro Mercantil en el plazo de 2 meses desde la escritura de constitución ante notario en la provincia de su domicilio. De esta manera la sociedad adquiere la personalidad jurídica.
- 6.** Liquidación del impuesto de transmisiones Patrimoniales, impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad ( 1% del capital inicial dispuesto en estatutos)

#### **5.4.2 TRÁMITES EN HACIENDA**

- 7.** Obtención del CIF a partir del cual la empresa queda identificada a efectos fiscales, se obtiene el provisional y el definitivo en un plazo de 6 meses. Se ejecuta en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración tributaria correspondiente al domicilio fiscal y se cuenta con un plazo de 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Los documentos a presentar son:
  - Aportación del modelo 036
  - Original y copia simple de la escritura de constitución.
  - Fotocopia del D.N.I del firmante.
- 8.** Alta en el IAE mediante aportación del modelo 840 con el NIF de la Administración Tributaria que corresponda al lugar donde se ejerza la actividad. En caso de que la cifra de negocios sea inferior al millón de euros solo será necesario el modelo 036. Se dispone de un mes desde el inicio y se presenta en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración tributaria correspondiente al domicilio fiscal.
- 9.** Declaración censal de inicio de actividad presentada en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración tributaria correspondiente al domicilio fiscal, contiene:

- Aportación del modelo 036.
- CIF de la sociedad.
- Documento acreditativo del alta en el IAE.

### **5.4.3 TRÁMITES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO**

**10.** Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos en un plazo de 30 días naturales desde el inicio de actividad y esta causará efectos al mes de dar inicio, el trámite debe ser efectuado en la Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente y contiene los siguientes documentos:

- Parte de alta de asistencia sanitaria.
- Parte de alta de cotización.
- Fotocopia de alta en el IAE.
- Fotocopia del CIF.

**11.** Solicitud del número de patronal, es necesario para la contratación de trabajadores y de esta manera la empresa queda inscrita en la Seguridad Social. La inscripción se realizará antes de que el trabajador inicie la actividad y será válida para toda la vida de la persona jurídica. Debe presentarse en la Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

**12.** Comunicación de apertura del centro en el plazo de 30 días siguientes al que la actividad se inicia en la Dirección Provincial de Trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales. Los documentos necesarios serán:

- Modelo oficial con los datos de la empresa.
- Datos de la plantilla.
- Datos de la actividad desarrollada.

- 13.** Solicitud del libro de visita, tiene carácter obligatorio y debe presentarse ante inspecciones de trabajo. Se solicita antes de iniciar la actividad en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

## **6. LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

La localización de un negocio es una cuestión estratégica a la que dedicar minuciosa atención, se precisa de un profundo análisis que determine la mejor ubicación para el producto/servicio ofertado.

En nuestro caso el emplazamiento adquiere mayor relevancia pues la propia localización ya engloba parte del servicio por ser el establecimiento, y comodidades que allí se proporcionan parte de la prestación contratada.

La elección de ubicación se realizará atendiendo a múltiples variables, las condiciones de la localidad, la cercanía a parajes naturales o el fácil de acceso de zonas cercanas serán algunas de las que darán fundamentos a la decisión.

Establecido el lugar desde el que los servicios serán prestados se distribuirán las diferentes áreas en el interior del edificio, la asignación de cada estancia será debidamente meditada estableciendo comodidades que faciliten el acceso y movilidad.

### **6.2 LOCALIZACIÓN**

El emplazamiento se encuentra en Tavernes de la Valldigna, municipio perteneciente a la Comunidad Valenciana situado al sureste de la provincia y correspondiente a la comarca de la Safor.

**Figura 3: Playa de Tavernes de la Valldigna**



**Fuente: Elaboración propia, 2016.**

Tavernes cuenta con una población de 17.822 habitantes y una superficie de 49,2 km<sup>2</sup>. Su localización nos permite distribuir la oferta a diversas poblaciones colindantes que disponen de fácil acceso al municipio por contar con una buena comunicación, se citan las analizadas en el análisis de competencia directa (Capítulo 10). A la red de carreteras se agregan líneas de ferrocarril y empresas privadas de autobús que también posibilitan la movilidad hasta su ubicación.

Simat (6,2 km)

- CV-50

Favara (9,4 km)

- N-332

La Barraca (11,1 km)

- CV-50

Cullera (13,9 km)

- CV-605
- N-332

Gandia (17,7 km)

- CV-605

Carcaixent (20,1 km)

- CV-570

Tavernes es considerada una zona tranquila, cuenta con playa propia apta para minusválidos, patrimonio cultural y diversos parajes naturales entre los que destacan el Clot de la Font, el Mirador de la Valldigna, Las cruces, el Mondúver o la montaña de Ombría entre otros. A pesar de no plantearse como posibles sitios de acceso para nuestros usuarios enmarcan el paraje donde estos habitarán.

**Figura 3: Localización residencia, LA TARDOR**



**Fuente: Google Maps, 2016.**

La localización concreta tiene lugar en la Calle Marjaletes n°4, es una ubicación idónea por encontrarse delineado por campos de cultivo en el núcleo urbano aunque no en su interior delineando el exterior del mismo, estas características le brindan un ambiente relajado y un hábitat de naturaleza.

Son diversas las razones que fundamentan la ubicación, el principal motivo fue la existencia de un inmueble residencial en perfecto estado y en alquiler, esto ofrecía la excelente oportunidad de intrusión en un sector de grandes expectativas a un bajo coste pues la construcción ya realizada se planteaba como la fase de mayor inversión.

Con el inmueble ya disponible son otros los factores a analizar, la viabilidad del negocio en función del público objetivo, ventajas y desventajas del emplazamiento o fuerza de la competencia en la zona, características que se analizan a lo largo del proyecto.

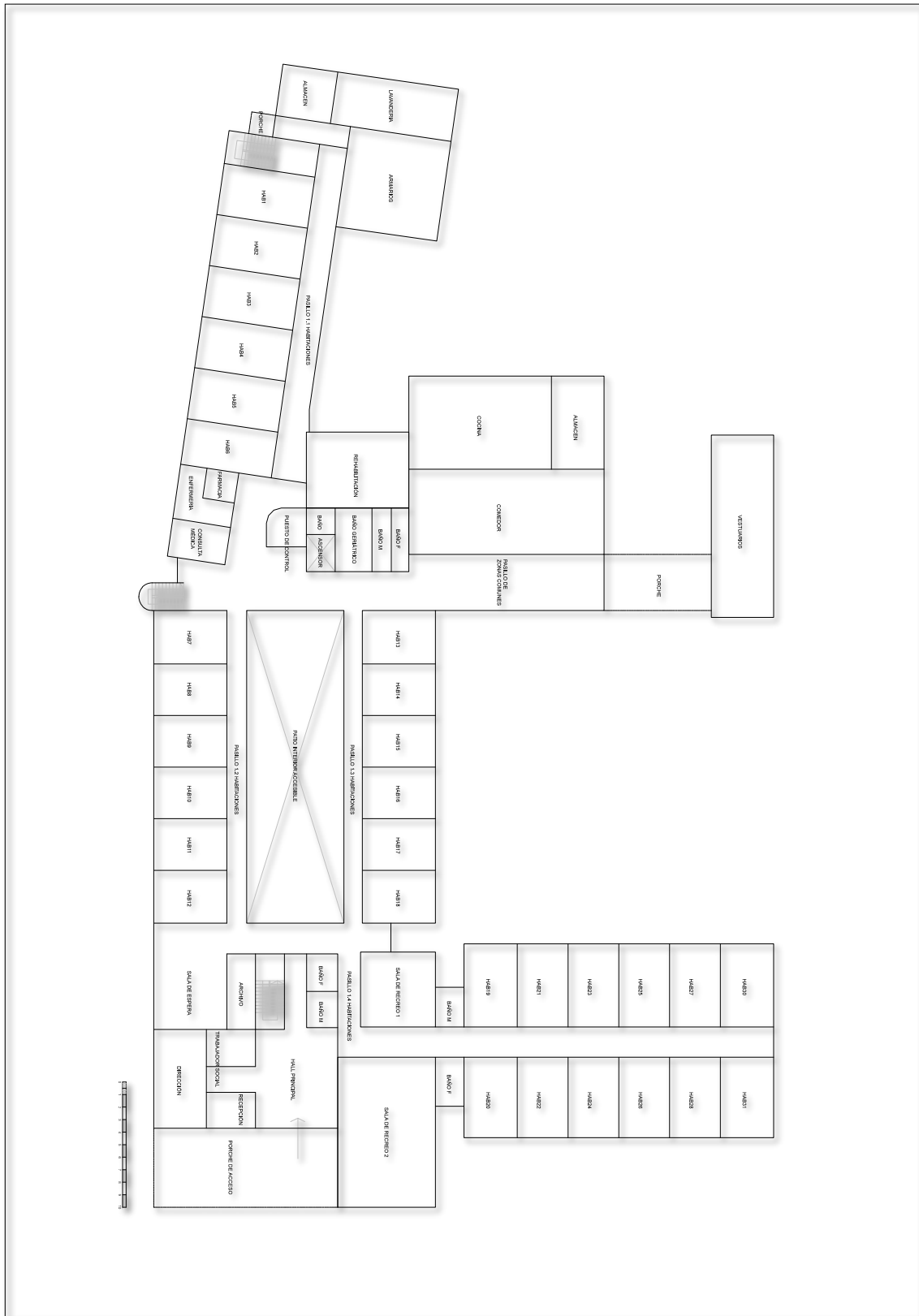
### **6.3 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**

El edificio queda dividido en dos plantas que cuentan en su interior con una capacidad total de 100 plazas distribuidas en 51 habitaciones, 50 de ellas dobles y una dedicada a observación directa para situaciones específicas de enfermos graves o terminales.

El estructura del inmueble fue realizada contemplando la normativa vigente entre ellas la "Ley 1/1998 de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de comunicación de la Comunidad Valenciana" por lo que el edificio cuenta con una distribución que facilita la movilidad interna de usuarios.



Figura 4: Distribución estancias PLANTA 1



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 6.3.1 PLANTA 1

La primera planta queda distribuida en cuatro secciones interconectadas entre si y que suplen en su conjunto la mayor parte de necesidades y servicios.

#### ACCESO Y GESTIÓN

- **Porche de acceso:** Terraza equipada con mobiliario de exterior para uso y disfrute de los jardines por parte de residentes y visitas, conforma la entrada principal a la residencia por ser el acceso al Hall.
- **Hall Principal:** Hall de entrada estructurado y habilitado con mobiliario de diseño moderno que facilita la estancia y espera, se dispone de dos baños aptos para el uso de visitas.
- **Despacho dirección, despacho trabajador social y archivo:** Estas tres estancias quedan asentadas contiguas al hall y a la recepción para facilitar la resolución de problemas o brindar cualquier tipo de información solicitada rápidamente. La dirección cuenta con el despacho de mayor magnitud, la zona de archivo se reserva a la guarda de documentación y servirá como reprografía.
- **Sala de espera:** La estancia queda habilitada para la espera de familiares o como sala de estar para usuarios y sus visitas por lo que se adecua a "modo cafetería" con máquinas expendedoras de snacks, bebida y café.

#### HABITACIONES Y ESTANCIAS COMUNES

- **Patio interior accesible:** Su amplia superficie cuenta con un jardín interior, una fuente y bancos, su principal función es la de aportar luz

natural al interior del centro a la vez que facilitar una estancia agradable y tranquila.

- **Pasillos principales:** La primera planta tiene un total de 5 amplios pasillos que facilitan la movilización y la orientación, cuatro de ellos de acceso a habitaciones (1.1, 1.2, 1.3, 1.4) pintados de colores diferentes, esta distribución facilita el conocimiento a residentes de la ubicación de su cuarto con exactitud, el pasillo restante dirige al comedor.

- **Habitaciones:** Un total de 31 habitaciones exteriores quedan dispuestas en la primera planta, 30 de ellas dobles que albergan una capacidad de 60 plazas. La última queda dedicada a cuidados paliativos y queda situada junto al área sanitaria, corresponde a la habitación número 6.

Los dormitorios se encuentran numerados y distribuidas en cuatro pasillos acogiendo cada uno de ellos un total de 6 habitaciones, de esta forma el pasillo 1.1 sirve de acceso a las habitaciones 1-6, el 1.2 el acceso a las comprendidas entre 7-12 y así sucesivamente.

Las habitaciones son amplias y luminosas, disponen de aire acondicionado independiente en cada habitación, televisión y sistema de aviso de llamada de emergencia. El mobiliario estará compuesto por camas motorizadas y articuladas, mesillas de noche, mesa con silla y sillón relax. El baño completamente adaptado facilita un cómodo acceso y uso.

- **Comedor:** Esta amplia estancia cuenta con mesas y sillas funcionales. Se establecerán dos turnos de comedor, el primero de ellos para usuarios dependientes quienes requieren de mayor apoyo en la ingesta, en un segundo turno se atenderá a los residentes con menor grado de dependencia. Los horarios serán los siguientes:

Tabla 26: Horarios de comedor LA TARDOR

Horarios	1º turno	2º turno
Desayuno	8:00 - 9:00	9:00 – 10:00
Comida	12:30 – 13:30	13:30 – 14:30
Merienda	16:00- 17:00	17:00 – 18:00
Cena	19:00 – 20:30	20:30 – 21:30

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Salas de recreo:** La primera planta habilita dos salas de recreo, una de menor tamaño con biblioteca y juegos de mesa y otra más amplia que dispone de butacas reclinables, mesas y televisión.

## ÁREA SANITARIA

- **Consulta médica**
- **Enfermería:** Se dispone de una zona para curas y otra para atención a residentes y registro de información.
- **Farmacia:** Compuesta por múltiples estanterías que alojan la medicación y una mesa que sirve a enfermeros en la preparación de esta.

## ÁREA DE SERVICIOS

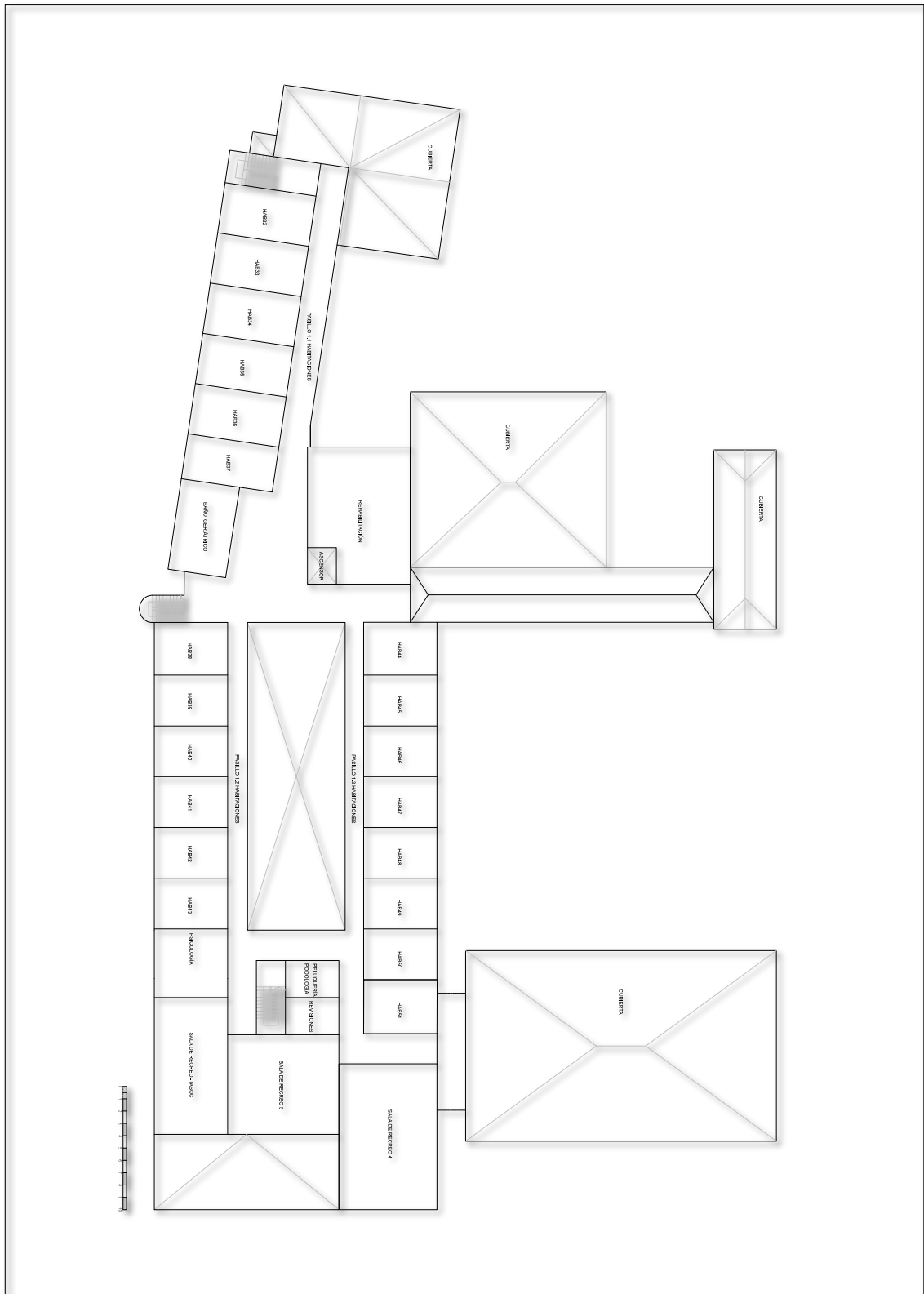
Las estancias englobadas en dicha área acogen los espacios destinados a la prestación de algún servicio concreto por parte de los trabajadores. Algunos

de estas áreas serán de uso para residentes por prestarse en ella el servicio, las restantes serán de único acceso al personal trabajador.

- **Sala de rehabilitación:** La amplia zona permite la ubicación del utillaje necesario en actividades rehabilitadoras, entre el equipamiento se encuentra, paralelas, escalera de dedos y poleas. Por tratarse de una residencia de capacidad alta en la planta superior se habilita otra zona de rehabilitación.
- **Puesto de control:** Zona para habilitada para los auxiliares, en ella se cumplimentan los pertinentes registros después de cada turno y se procede al reparto de tareas diarias por parte del supervisor.
- **Baño geriátrico:** Habilitado para personas que precisan un mayor grado de asistencia. Dispone de todas las comodidades requeridas entre las que se encuentra una grúa geriátrica.
- **Cocina y almacén:** Las grandes dimensiones de las que la cocina y almacén disponen permiten un completo y moderno equipamiento de todo tipo de utillaje de cocina así como de almacenes y cámaras refrigeradoras.
- **Lavandería:** estancia dedicadas a la limpieza de ropa de cama y ropa de usuarios, la de cama será lavada dos veces por semana o con la frecuencia que cada caso requiera. Se diferenciarán zonas de lavado, secado, planchado y arreglo sirviéndose de armarios para la guarda de prendas hasta su posterior distribución.
- **Almacén:** Dedicado a la guarda de productos de limpieza y todo el material fungible necesario para el aseo de usuarios.

- **Vestuarios:** Estancia provista de taquillas donde el personal realiza los cambios de ropa. Se habilitan duchas.
- **Escaleras y ascensor:** Se disponen tres escaleras con acceso a la segunda planta y un ascensor de grandes dimensiones. Tanto escaleras como ascensor cumplen la legislación referente a sus medidas.

Figura 5: Distribución estancias PLANTA 2



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 6.3.2 PLANTA 2

#### HABITACIONES Y ESTANCIAS COMUNES

- **Pasillos principales:** La distribución de pasillos sigue la misma dinámica que en la primera planta, esta vez tres pasillos (1.1, 1.2, 1.3) distribuyen y permiten el acceso a las habitaciones.
- **Habitaciones:** La segunda planta ubica las 20 habitaciones dobles restantes, con idénticas características quedan nuevamente distribuidas en bloques de 6 acogiendo en su conjunto 40 usuarios.
- **Salas de recreo:** Se habilitan tres salas de recreo, dos de ellas estarán equipadas con mesas, butacas reclinables y televisión quedando la tercera destinada a la animación sociocultural impartida por la terapeuta ocupacional.

#### ÁREA SERVICIOS

- **Despacho psicólogo**
- **Sala de rehabilitación :** Una segunda sala de rehabilitación amplía el servicio de fisioterapia ofertado.
- **Baño geriátrico:** Contiene mismas características que el habilitado en la primera planta.
- **Peluquería y podología:** Sala donde los profesionales externos de peluquería y podología prestarán sus servicios.
- **Revisiones:** Estancia dispuesta para las revisiones oculares y auditivas, servicios clasificados como extraordinarios.



## **7. RECURSOS HUMANOS**

### **7.1 INTRODUCCIÓN**

El área de RRHH supone un componente primordial en una organización pues, la eficacia, eficiencia y productividad de la empresa dependerán en gran parte de este área siendo el factor humano uno de los principales activos de una organización.

Sin desmerecer aspectos como el capital financiero o la tecnología empleada enfatizamos en la importancia de este factor, los anteriores no presentan verdadera importancia en si mismos ante la ausencia de intervención humana, al menos en nuestro caso. Este hecho motiva la persecución de una correcta integración siendo esta la responsable del trabajo final, compromiso y esfuerzo existentes, factores que acabarán determinando la verdadera competitividad del negocio.

El área de recursos humanos será la encargada de la descripción de todos los aspectos referentes a la política del personal, abarcará la definición de los puestos que conformarán la plantilla, la estructura de esta, el reclutamiento y selección del personal, la posterior evaluación del rendimiento, el plan de formación, la política salarial o la cultura empresarial entre otras.

En el presente apartado se abordarán las principales funciones que conciernen al área y que acabarán por definir el organigrama empresarial, por ello a lo largo del capítulo estableceremos los objetivos y funciones del área de recursos humanos, los puestos de trabajo y las funciones que conciernen a cada uno de ellos. Estudiaremos los requerimientos legales mínimos de personal y fijaremos los nuestros. Finalmente pautaremos la política salarial de la empresa que será fijada por convenio.

## 7.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE RRHH

El área de recursos humanos velará por el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **PLANIFICAR:** Definición de objetivos y asignación de las responsabilidades.
- **ESTABLECER:** Fijación, puesta en marcha y dotación de herramientas necesarias para llevar a cabo la política de RRHH que la empresa establezca.
- **MEDIR Y ACTUALIZAR:** Seguimiento y control de lo establecido asegurando un constante perfeccionamiento de los métodos empleados.
- **INFORMAR-COMUNICAR-ACTUAR:** Reacción y actuación ante cambios en el entorno que afecten al área de recursos humanos así como la comunicación interna de los mismos.
- **UNIFICAR Y MANTENER:** Aunar y preservar un servicio de calidad mediante el trabajo integral de todas las áreas que conforman la empresa en la prestación del servicio.

El departamento de RRHH no solo será responsable del cumplimiento de dichos objetivos también será el departamento encargado de una serie de funciones englobadas en tres grandes categorías:

- FUNCIÓN DE EMPLEO
- FUNCIÓN ADMINISTRATIVA
- FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES.

## **FUNCIÓN DE EMPLEO**

Recoge las acciones relacionadas con la selección, formación y planificación del personal de empresa:

- Organización del personal mediante el diseño de los puestos requeridos, funciones y responsabilidades de los mismos.
- Planificación de la plantilla.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal y posterior contratación de los mejores postulantes.
- Apoyo al trabajador facilitando la formación necesaria para su adaptabilidad ante los cambios que puedan producirse.
- Tramitación despidos.

## **FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN:**

Engloba las tareas administrativas que implica la gestión de la plantilla:

- Formalización de contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Bajas/Altas voluntarias o incapacidades laborales.
- Gestión de horas extra, vacaciones, permisos y absentismo laboral.

## **FUNCIÓN RELACIONES LABORALES**

- Prevención de riesgos laborales
- Resolución de problemas laborales, como la política salarial o condiciones laborales.

## 7.3 DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL

Por ser el factor humano una variable principal dedicaremos especial atención a la definición de puestos de trabajo, funciones y responsabilidades. Delimitados los puestos y tareas se procederá a la búsqueda y contratación de postulantes que cumplan con las características requeridas, serán ellos quienes finalmente determinen el cumplimiento de los objetivos de empresa y el buen funcionamiento de la misma.

Se establecen los puestos requeridos a nivel legal detallados a continuación, el número de trabajadores en plantilla variará en función de la ocupación del centro.

### **DIRECTOR**

Encargado de la planificación, organización, dirección, puesta en marcha y supervisión de los servicios/actividades que conciernen a la residencia en todo su conjunto.

- Administración y gestión del buen funcionamiento del centro.
- Supervisión de diferentes áreas incluidas la propia administración, la contabilidad y los RRHH.
- Gestión a nivel financiero y económico del centro.
- Selección de la plantilla de trabajadores.
- Supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y protocolos de actuación establecidos.
- Vigilancia de los indicadores y todo lo referente a temas y protocolos de calidad SGC (*Sistemas de Gestión de Calidad*).
- Actualización de toda la documentación oficial conforme a la normativa vigente así como la referente a PRL (*Prevención de Riesgos Laborales*).
- Elaboración de metas realistas y detalladas partiendo de la planificación general establecida por la gerencia.

- Resolución de las quejas presentadas por usuarios ya sean internos o familiares.
- Liderazgo y motivación de todo el equipo.
- Publicidad y promoción del centro.
- Realización de encuestas de satisfacción.
- Objetivo de ocupación plena del centro.
- Información actualizada de novedades y mejoras que el mercado ofrece sobre la calidad del servicio.
- Control del estado de las dependencias del centro.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda titulación universitaria valorándose la formación en PRL así como el conocimiento de la gestión de calidad según la normativa ISO y la experiencia en el sector. Priman las actitudes de iniciativa, resolución de problemas y toma de decisiones, capacidad de optimización y liderazgo.

## **MÉDICO**

Profesional a cargo de la salud física y mental del conjunto de usuarios. Responsable de diagnóstico, estipulación y control de tratamientos establecidos y así como de la evaluación de los nuevos ingresos que la residencia tuviera en un futuro.

- Realización de reconocimientos, exámenes médicos, diagnóstico y prescripción de tratamientos.

- Asistencia inmediata o lo más rápida posible en su defecto de cualquier urgencia.
- Responsabilidad en la delegación al hospital o centro de salud de aquellas patologías que allí no puedan ser tratadas.
- Estipulación de los pasos a seguir por el resto de personal sanitario en la rehabilitación y movilización de residentes.
- Evaluación y seguimiento de los programas establecidos por él y su equipo de trabajo.
- Supervisión y aceptación de dietas alimenticias.
- Evaluación y reconocimiento general de nuevos ingresos con la correspondiente apertura de su historial médico.
- Comunicación individualizada a familiares del estado de salud de los residentes.
- Supervisión del buen estado de las áreas que a su trabajo competen y del trabajo realizado por el personal sanitario que actúa junto a él.
- Colaboración conjunta con el equipo sanitario multidisciplinar (psicólogo, trabajador social o fisioterapeuta entre otros) en los casos que sea requerido.
- Información actualizada de nuevas técnicas y tratamientos.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se requiere licenciatura o grado en medicina valorándose la experiencia en el manejo de pacientes geriátricos. Se buscan rasgos personales como capacidad de autocontrol, trabajo en equipo y resolución de imprevistos.

## **FISIOTERAPEUTA**

Encargado de ofrecer una alternativa terapéutica a la farmacología. Será el encargado de llevar a cabo tratamientos y técnicas para la rehabilitación de dolencias físicas.

- Diagnóstico, prescripción, control y evaluación de tratamientos.
- Valoración junto al personal sanitario del estado de nuevos ingresos.
- Asesoramiento sobre pautas de movilización y demás actos que tengan relación con las técnicas que están siendo aplicadas.
- Colaboración con el resto del equipo sanitario.
- Participación en programas de información a familiares en las materias que le competen.
- Información actualizada de nuevas técnicas y tratamientos.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda licenciatura o grado en fisioterapia valorándose la experiencia y los rasgos personales de empatía, trabajo en equipo y buen manejo del material.

## **PSICÓLOGO**

Profesional encargado de la observación, estudio y mejora de la conducta humana a nivel mental y social de los residentes. Jugará un papel clave en la adaptación del nuevo residente.

- Valoración psicológica, conductual y emocional de nuevos ingresos.
- Ejecución, evaluación y seguimiento de los tratamientos aplicados.

- Estipulación de pautas que prevengan alteraciones psicológicas.
- Realización de programas que estimulen las funciones cognitivas.
- Fomento de la unidad y participación de residentes y familiares.
- Control de la documentación de evolución de patologías y demás documentos referentes a su ámbito.
- Colaboración en los estudios de investigación que sean de utilidad.
- Información actualizada de nuevas técnicas y tratamientos.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se requiere titulación universitaria de psicología valorándose la experiencia profesional y las características personales de autocontrol, comunicación y empatía.

### **TRABAJADOR/A SOCIAL**

Promoverá la asistencia y resolución de problemas sociales favoreciendo el bienestar a través del fomento de la cohesión y autonomía.

- Fijación y planificación de objetivos de proyectos socioculturales.
- Asesoramiento, orientación y gestión de las acciones que velen por los derechos constitucionales de los residentes.
- Ejecución de acciones que protejan los intereses de residentes frente ayuntamientos, centros socio-sanitarios, hospitales o entidades locales.
- Realización de informes de residentes y demás documentos administrativos que sean requeridos.
- Participación en el programa de adaptación de nuevos ingresos.



- Control del acceso de todos los residentes a los servicios subcontratados que se ofertan.
- Definición del sistema de sugerencias y reclamaciones así como la estipulación de horarios de visita junto a la dirección.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda licenciatura o grado en trabajo social valorándose la experiencia previa. Se establecen como destrezas fundamentales el manejo de programas informáticos y el control de archivos.

### **ENFERMERO/A-DUE**

Encargado de la vigilancia, supervisión y asistencia de las necesidades sanitarias físicas y mentales de los residentes.

- Asistencia a necesidades humanas generales de los residentes.
- Preparación y posterior administración de fármacos.
- Control y anotaciones en el historial clínico y confección de pedidos de farmacia
- Control de medicamentos que los residentes tienen en posesión.
- Encargado de cambios posturales y curas establecidas.
- Encargado de la temperatura, pulso y presión sanguínea de los residentes.
- Colaboración directa con el médico y equipo sanitario.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.

- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se requiere licenciatura o grado en enfermería valorándose la experiencia previa. Primarán actitudes personales de capacidad de trabajo en equipo, rápida toma de decisiones, y paciencia.

### **AUXILIAR GEROCULTOR**

Encargado del cuidado y asistencia en las actividades diarias de residentes conformará su principal apoyo ante la falta de autonomía garantizando la atención personalizada.

- Higiene personal del conjunto de residentes.
- Higiene, control y orden de las pertenencias de cada residente.
- Distribución y recogida de las comidas de los residentes.
- Manutención asistida de residentes dependientes.
- Ejecución de cambios posturales.
- Comunicación de incidencias en la salud de los residentes.
- Limpieza del mobiliario y utensilios referentes al botiquín.
- Colaboración con el equipo multidisciplinar en las tareas que les competen.
- Ejecución de ciertas actividades competentes a enfermería ante la ausencia de enfermeros (prueba de glucosa, administración de insulina / heparina por vía subcutánea).
- Respeto de las pautas establecidas por la dirección para la ejecución de cada acción.
- Acompañamiento en las salidas de residentes por cuestión médica, lúdica o de gestión.

- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda titulación oficial de auxiliar de gerocultor siendo válido el grado medio o un FP en la materia. La experiencia y el carnet de manipulador de alimentos serán valorados y primarán características personales de agilidad, fuerza física, empatía y paciencia.

### **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Realizará de manera subordinada a la dirección aquellas tareas administrativas que le sean encomendadas.

- Redacción y archivo de documentación así como realización de actividades técnicas administrativas reclamadas.
- Ejecución de acciones que le sean subordinadas por parte de los órganos de dirección.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda un grado medio en auxiliar administrativo siendo válido un FP, se valora la experiencia y los rasgos personales de orden y prudencia.

### **SUPERVISOR**

Responsable de la supervisión del grupo de trabajo que le sea asignado, encargado de la distribución de tareas / actividades y turnos así como del control, estado, buen funcionamiento y gasto de inventario de materiales, utensilios o maquinaria del que su equipo haga uso.

- Organización y control de la ejecución de las tareas encomendadas a los profesionales que tenga a cargo.
- Fomento del contacto y la comunicación entre el grupo de trabajo.
- Relación con proveedores sanitarios para la realización de pedidos.
- Planificación y supervisión de planes referentes a cuidados de enfermería.
- Planificación y supervisión de actividades relacionadas con las necesidades en el ámbito sanitario.
- Comunicación de incidencias observadas.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda la titulación correspondiente al puesto a supervisar siendo necesaria una experiencia profesional previa mínima de 1 año. Se valoran aptitudes de liderazgo, resolución de problemas, toma de decisiones y capacidad de trabajo en equipo.

### **TÉCNICO SUPERIOR DE ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL (TASOC)**

Trabajador social a cargo de la dinamización, formación y control de grupos en actividades de educación y ocio.

- Propuesta y ejecución de actividades y proyectos culturales.
- Realización de informes / evaluaciones de proyectos desarrollados.
- Búsqueda de información y procedimientos para la obtención de recursos.

- Fomento del desarrollo del residente mediante acciones lúdicas y educativas.
- Fomento de la participación en actividades de todo el conjunto de residentes.
- Trabajo con el equipo multidisciplinar en la búsqueda de actividades que se adapten y mejoren las capacidades de residentes.
- Coordinación y control de grupos, materiales y presupuesto.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Demandado el título de técnico en animación social o diplomatura en trabajo social siendo valorada la experiencia. Se establecen como rasgos personales básicos el dinamismo, la extroversión y la empatía.

## **COCINERO**

Responsable de la elaboración de menús y de todas las actividades referentes al correcto estado y almacenaje de alimentos.

- Elaboración de menús establecidos.
- Vigilancia y control de los alimentos, estado y almacenaje.
- Realización del pedido de compra.
- Mantenimiento en condiciones óptimas de limpieza utensilios y maquinaria de la que se haga uso.
- Supervisión de los servicios (menús) especiales / extraordinarios que diariamente se comuniquen.
- Recuento de las existencias (junto al administrador).

- Montaje de los carros de menús.
- Control y supervisión del personal a su cargo en cuestiones de trabajo, higiene y uniforme.
- Cumplimentación de los registros establecidos y comunicación de las faltas.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda la posesión del carnet de manipulador de alimentos y la experiencia previa en la preparación de menús en colectividades. Son valorados los conocimientos en la normativa de APPCC (*Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico*) y se buscan rasgos personales de orden, higiene y discreción.

### **PINCHE DE COCINA**

Con menos funciones que las estipuladas para el puesto de cocinero pero de misma índole se establece:

- Elaboración de los víveres para condimento.
- Control y limpieza de las máquinas y útiles de cocina.
- Ejecución de las ordenes recibidas por el cocinero/a.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Se demanda la posesión del carnet de manipulador de alimentos valorándose la experiencia previa y las actitudes de orden e higiene.

## **RECEPCIONISTA**

Encargado de la atención y asistencia de clientes, usuarios y trabajadores de la empresa.

- Atención y control de teléfono, faxes, correspondencia y puntos de acceso y salida así como demás temas referentes a portería.
- Recepción / Atención de visitas respetando el plan establecido de acceso de las mismas.
- Cumplimentación de los registros de entrada / salida de residentes y familiares así como de registros de documentación referente a acompañamientos.
- Entrega de la información demandada o aviso al profesional encargado.
- Conocimiento de las diferentes averías y posterior comunicación al área de mantenimiento así como la comprobación de la mercancía entrante (albaranes) o en su defecto aviso al personal correspondiente.
- Registro del uso de servicios extraordinarios y ayuda en el traslado de equipaje de residentes.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

Demandado un grado medio o FP en administración. Se establecen como destrezas fundamentales el manejo de programas informáticos y el control de archivos.

## **ENCARGADO/A DE MANTENIMIENTO**

Responsable del buen estado de las instalaciones de las que la residencia disponga incluida la reparación o sustitución de las mismas.

- Mantenimiento / Explotación de las instalaciones.

- Puesta en marcha de las acciones reglamentarias referentes a instalaciones y al cumplimiento de exigencias legales.
- Control de libros de mantenimiento, instrucciones y aquellos que la normativa vigente establezca así como actualización de libros de mantenimiento que contengan las operaciones realizadas.
- Control de las operaciones efectuadas en las instalaciones ya sean ejecutadas por el propio personal de mantenimiento o por una empresa externa.
- Control del montaje / desmontaje y funcionamiento de todos los aparatos mecánicos de ocio para residentes.
- Cuidado del material de mantenimiento.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

No se demanda titulación universitaria pero sí requiere experiencia laboral mínima de 1 año. Se valorarán rasgos personales de eficiencia y rapidez.

### **LIMPIADOR – LAVANDERIA**

Encargados de la limpieza y lavandería del centro responderán a las comandas efectuadas por el director o supervisor de auxiliares.

- Acciones referentes a comedor-Office.
- Limpieza y orden de habitaciones (incluido el cambio y limpieza de sábanas) y zonas comunitarias.
- Uso y cuidado de la maquinaria de lavandería.
- Recepción y clasificación de la ropa sucia



- Lavado, planchado y plegado de ropa y sábanas.
- Organización y distribución de la ropa limpia.
- Marcaje y arreglo de la ropa.
- Comunicación de averías del material y maquinaria que le compete.
- Actividades no especificadas en convenio pero que le sean demandadas por pertenecer a la naturaleza de trabajo.
- Funciones de su ámbito establecidas en los documentos del SGC (*Sistema de gestión de calidad*).

No se demanda formación pero se valorará la experiencia primando características personales de orden y discreción.

## **SERVICIOS EXTRAORDINARIOS**

Quedan incluidos junto a la definición de puestos en plantilla aunque no forme parte de la misma por tratarse de servicios suministrados por empresas de subcontratación externa. Su precio no queda incluido en la mensualidad y serán recibidos bajo demanda previa de los usuarios. Se detallará más información en el capítulo de marketing mix.

## **7.4 ORGANIGRAMA**

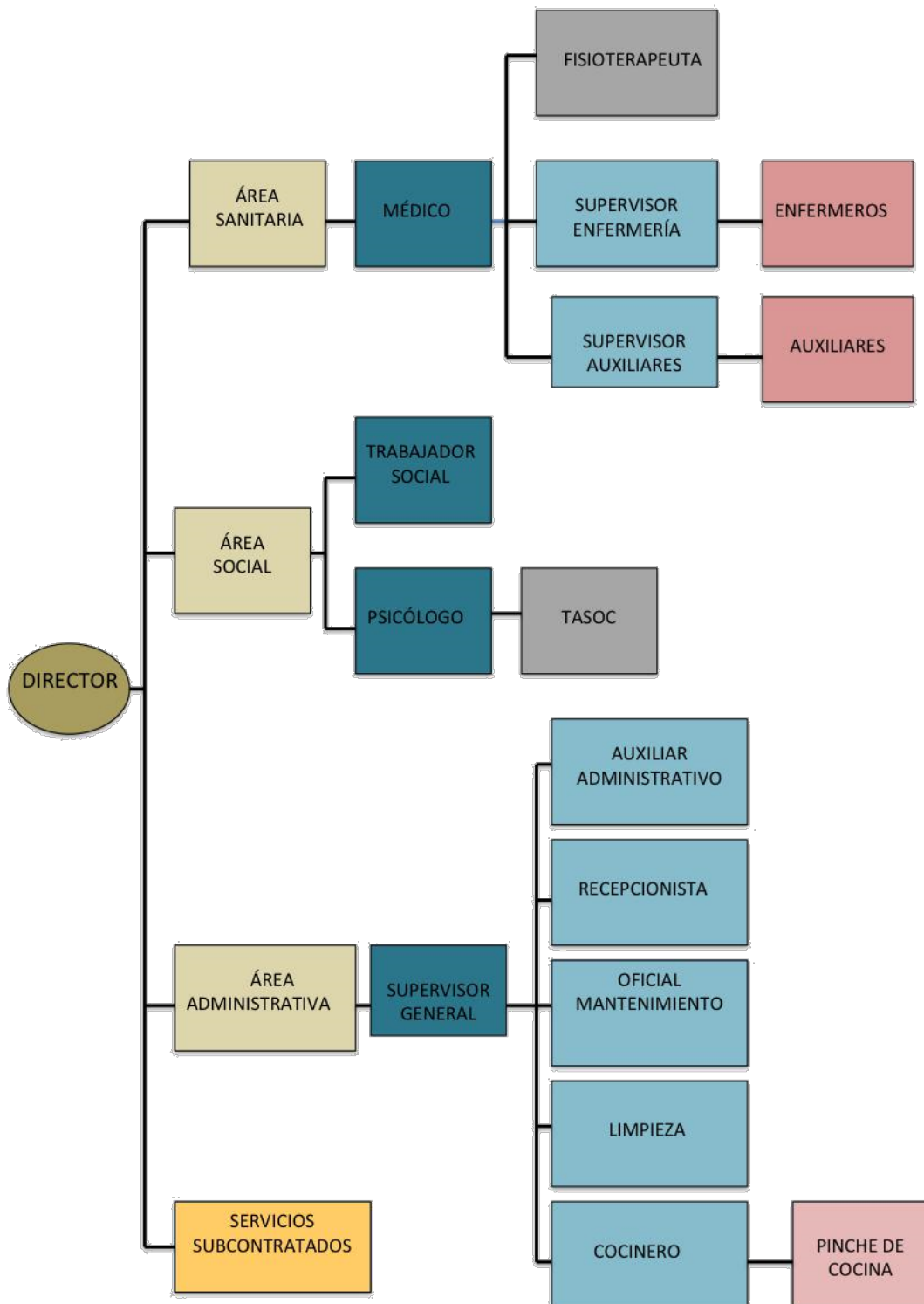
Realizada la definición de los diferentes puestos de trabajo que la empresa dispondrá en plantilla se plasma gráficamente la estructura organizativa de la misma.

El organigrama servirá de herramienta para sintetizar las relaciones de jerarquía, proporcionando de manera sencilla y visual información de la responsabilidad establecida y relación existente entre trabajadores.

Los servicios externos quedan incluidos aunque no formen parte de los servicios incluidos en mensualidad.

La tipología de organigrama empleada es la horizontal, las relaciones de poder y grados de responsabilidad quedan repartidos de izquierda a derecha.

Figura 6: Organigrama LA TARDOR



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 7.5 POLÍTICA SALARIAL

La política salarial queda establecida por convenio acogiéndonos en el año de inicio a *la Resolución de 6 de agosto de 2013 de la Subdirección General de Relaciones Laborales de la Dirección General de Trabajo, Cooperativismo y Economía Social, por la que se dispone el registro y publicación del texto del VII Convenio Colectivo para el Sector Privado de Residencias para la Tercera Edad, Servicios de Atención a las Personas Dependientes y Desarrollo de la Promoción de la Autonomía Personal en la Comunidad Valenciana*. Se elabora una tabla con los datos correspondientes a la última actualización del año 2014.

**Tabla 27: Cuadro salarial LA TARDOR**

Categoría	S. Base	Antig.	Fest/ Dom	H.nocturnas	Disponib	H.extra	Fest. Espe.
Director	1.743,29	18,03	18	3,41	20	24,05	57,73
Médico	1.485,30	18,03	18	2,9	20	20,45	49,18
Psicólogo	1.485,30	18,03	18	2,9	20	20,45	49,18
Fisioterapeuta	1,206,58	18,03	18	2,36	20	16,65	39,88
Trabajador social	1.206, 58	18,03	18	2,36	20	16,65	39,88
TASOC	1.023,25	18,03	18	2	20	14,11	33,89
Enfermero/a	1.299,38	18,03	18	2,54	20	17,89	43,03
Aux.. gerocultor	961,62	18,03	18	1,88	20	13,27	31,84
Aux. Administrativo	977,32	18,03	18	1,9	20	13,48	32,31
Supervisor	1299,38	18,03	18	2,54	20	17,89	43,03
Cocinero	961,62	18,03	18	1,88	20	13,27	31,84
Pinche de cocina	871,65	18,03	18	1,7	20	12,3	28,87
Recepcionista	944,76	18,03	18	1,84	20	13,04	31,29
Mantenimient o	944,76	18,03	18	1,84	20	13,04	31,29
Limpiador	871,65	18,03	18	1,7	20	12,03	28,87

**Fuente: Elaboración propia a partir de convenio, 2016.**

**\*Última actualización 2014**

## 7.6 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

De acuerdo a la ORDEN del 4 de febrero de 2005 de la Consellería de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores se estipula que para una adecuada atención de los usuarios y correcta prestación de los servicios, estos centros deberán disponer de personal suficiente, en una proporción no inferior a 0,25 trabajadores por residente.

Para la comprensión de los requerimientos mínimos de personal estipulados por ley y aquellos que establecerá nuestra residencia se elabora la siguiente tabla resumen para facilitar la comparativa.

**Tabla 28: requerimientos de atención directa en centros de 100 plazas, ratios legales vs ratios LA TARDOR**

ATENCIÓN DIRECTA	RATIO LEGAL	HORAS/S LEY	RATIO LA TARDOR	HORAS/S LA TARDOR	VARIACIÓN RATIO
MEDICO	1	40	1	40	0
DUE	4,5	180	5	200	0,5
PSICOLOGO	0,4	16	0,5	20	0,1
FISIOTERAPEUTA	0,75	30	1	40	0,25
TASOC	0,6	24	0,75	30	0,15
TRABAJADOR SOCIAL	0,375	15	0,375	15	0
AUXILIAR DE GERIATRIA	22,22	888,8	26	1040	3,78
TOTAL	29,845	1193,8	34,625	1385	4,78

**Fuente: Elaboración propia a partir del convenio, 2016.**

**\*Última actualización 2014**

El ratio legal de atención directa asciende a 29,845 trabajadores que suman en conjunto un total de 1193,8 horas semanales. LA TARDOR decide incrementar los ratios estipulados ofertando un mejor servicio que lo diferencie de la competencia. El mayor aumento queda registrado en a

categoría de auxiliar de geriatría por considerar esta como una de las principales.

Los mayores ratios de atención directa que establecemos dejan una variación positiva de 4,78 trabajadores más de las estipuladas por ley.

Las horas semanales entre categorías quedan distribuidas de la siguiente manera:

1. Médico, 1 trabajador a jornada completa
2. DUE, 5 trabajadores a jornada completa
3. Psicólogo, 1 trabajador a media jornada
4. Fisioterapeuta, 1 trabajador a jornada completa
5. TASOC, 1 trabajador a 30 horas semanales
6. Trabajador social, 1 trabajador a 15 horas semanales
7. Auxiliares de geriatría, 26 trabajadores a jornada completa

**Tabla 29: Requerimientos de atención indirecta en centros de 100 plazas, ratios legales vs ratios LA TARDOR**

ATENCIÓN INDIRECTA	RATIO LEGAL: 40H/S CADA 10 USUARIOS	HORAS/S LEY	RATIO LA TARDOR	HORAS/S LA TARDOR	VARIACIÓN RATIO
DIRECCIÓN			1	40	
RECEPCION- ADMINISTRACIÓN			1,3	52	
LIMPIEZA			3,5	140	
LAVANDERIA			1	40	
COCINERO			2	80	
PINCHE COCINA			1	40	
MANTENIMIENTO			1	40	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>400</b>	<b>10,8</b>	<b>432</b>	<b>0,8</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir del convenio, 2016.**

**\*Última actualización 2014**

Respecto a la atención indirecta la ley establece un total de 40 horas semanales cada 10 usuarios, contando que la residencia dispone de 100 plazas obtenemos un total de 400 horas de trabajo por semana a repartir entre las 7 categorías que recoge la atención indirecta. Nuevamente LA TARDOR incrementa los ratios legales obteniendo 10,8 trabajadores que suman un total de 431,6 horas y dejan una variación de 0,8 trabajadores más de lo exigido.

Las horas semanales entre categorías quedan distribuidas de la siguiente manera:

- A) Director, 1 trabajador a jornada completa
- B) Recepcionista, 2 trabajadores a 26 horas semanales
- C) Limpieza, 4 trabajadores a 35 horas semanales
- D) Lavandería, 2 trabajadores a media jornada
- E) Cocinero, 2 trabajadores a jornada completa
- F) Pinche de cocina, 2 trabajadores a media jornada
- G) Mantenimiento, 1 trabajador a jornada completa

**Tabla 30: Requerimientos de atención en centros de 100 plazas, ratios legales vs ratios LA TARDOR**

	<b>RATIO LEGAL</b>	<b>RATIO LA TARDOR</b>	<b>VARIACIÓN RATIO</b>
<b>ATENCIÓN DIRECTA</b>	29,845	34,625	4,78
<b>ATENCIÓN INDIRECTA</b>	10	10,8	0,8
<b>TOTAL</b>	39,845	45,425	5,58

**Fuente: Elaboración propia a partir del convenio, 2016.**

**\*Última actualización 2014**

Finalmente en el cuadro resumen que recoge los ratios legales de ambas categorías y los que la residencia dispondrá obtenemos una variación final de 5,58 trabajadores más de los estipulados por ley.

La decisión de aumentar los ratios exigidos (con mayor incidencia en el caso de los auxiliares) persigue el objetivo de ofrecer una mayor y mejor atención al usuario. Esta característica se posiciona como uno de los principales rasgos que diferenciarán LA TARDOR de la competencia.



## **8. PROCESOS Y OPERACIONES**

### **8.1 INTRODUCCIÓN**

El plan de operaciones y procesos es el encargado de acoger los aspectos de carácter técnico. En su desarrollo fijaremos los principios que regirán el funcionamiento del centro debiendo ser estos conocidos y respetados.

Establecidos los preceptos fundamentales de la actividad enumeraremos brevemente los servicios básicos que por ley quedan estipulados para empresas de nuestra índole.

Por último y como mayor parte del capítulo se desarrollan los procesos y operaciones a seguir en el funcionamiento de la actividad. Para una mejor comprensión se agrupa el conjunto de acciones en cuatro grandes bloques que contienen la planificación, la gestión, el desarrollo y el control de las operaciones. El primero bloque desarrollará la forma en la que los recursos serán tratados y gestionados, el segundo responde al modo en el que la carga documental que la puesta en marcha y funcionamiento requieren será tramitada. El apartado de desarrollo englobará los servicios ofertados, agrupándolos en grandes bloques se detallarán algunas actividades que cada uno de ellos contiene. Por último, las operaciones control quedarán divididas en auditorías y procesos internos sirviéndonos de ambos para gestión de calidad y el control del total de operaciones.

### **8.2 PRINCIPIOS DEL CENTRO**

Todo empresa requiere unos principios de funcionamiento y atendiendo a la normativa que regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores nuestra empresa quedará regida por los siguientes:

- **Normalización:** El modo de vida implantado en la residencia quedará ajustado en la medida de lo posible a las pautas y comportamientos que tienen consideración de cotidianas en la ciudadanía.
- **Estimulación:** Se fomenta la autonomía y desarrollo del usuario.
- **Intimidad:** Todas las actuaciones e intervenciones velarán y respetarán la intimidad del residente.
- **Elección:** Se ofrecerá diferentes alternativas a usuarios para que estos decidan.
- **Participación:** Se fomentará la participación en actividades del centro así como en el funcionamiento en la medida de lo posible.
- **Integración:** A nivel interno social y culturalmente.
- **Globalidad:** El servicio prestado será integral a todos los niveles.
- **Profesionalización:** Los trabajadores del centro dispondrán de la cualificación técnica necesaria.
- **Atención personalizada:** La atención quedará adaptada a las necesidades individuales.
- **Prevención:** A nivel sanitario y social.
- **Confidencialidad:** De los datos del centro y usuarios por parte del personal trabajador.

### 8.3 SERVICIOS BÁSICOS

De igual forma que se precisa de principios que rijan el funcionamiento del centro es necesario establecer una serie de servicios básicos. Basándonos en la normativa citada en el anterior apartado definimos los servicios básicos que el centro dispondrá:

**ALOJAMIENTO:** Incluirá la disposición y limpieza de habitación, dependencias y estancias comunes del centro.

**RESTAURACIÓN:** Asegurará la correcta nutrición de usuarios bajo la supervisión de criterios dietéticos individualizados. Se incluirá desayuno, comida, merienda y cena ofertándose diferentes alternativas siempre que sea posible.

**LAVANDERÍA:** Incluye el lavado y planchado de lencería, ropa de los residentes y ropa de cama.

**HIGIENE PERSONAL:** Se contará de medios necesarios para el correcto cuidado de higiene e imagen de usuarios.

**ATENCIÓN SANITARIA:** Engloba todo tipo de cuidados básicos que incluyen a su misma vez :

- Atención médica: Valoración inicial, elaboración del historial sanitario e indicaciones de vida y actividades a seguir.
- Atención de enfermería: Preparación y suministro de medicamentos además de la atención a curas y sondajes, entre otros.
- Actividades de rehabilitación: Actividades de mantenimiento, prevención, movilización o rehabilitación en función de las patologías personales.
- Asistencia farmacéutica: Garantía del correcto uso de medicamentos siguiendo la normativa de la Consellería de Salud.
- Promoción de la salud: Oferta de actividades de rehabilitación preventiva así como de educación sanitaria y fomento de la salud.

**ATENCIÓN PSICOLÓGICA Y ACTIVIDADES DE TERAPIA OCUPACIONAL:**

Preserva y previenen el deterioro de las funciones cognitivas y las aptitudes de los residentes.

**ATENCIÓN SOCIAL:** Incluye la atención social a nivel individual, grupal y colectivo, atención sociocultural y atención a las familias.

Los servicios citados son los clasificados como básicos por ley, LA TARDOR ampliará esta cartera añadiendo peluquería, podología u ortopedia entre otros que serán especificados posteriormente en el apartado de marketing mix.

#### **8.4 OPERACIONES Y PROCESOS**

Se describen en este apartado los procesos a seguir en el funcionamiento del centro, estos pueden verse alterados cuantitativamente en función de la ocupación que este presente en cada momento de tiempo.

El factor clave para un correcto funcionamiento es la identificación de los procedimientos necesarios, interconexiones y relaciones existentes entre ellos.

Identificados los procesos de nuestra organización definimos las operaciones a realizar quedando estas divididas en cuatro bloques, cada uno de las cuales contendrá una serie de acciones.

Se distinguen las operaciones de planificación, gestión, desarrollo y control, abarcando todas ellas en conjunto la totalidad del funcionamiento del centro.

## **A) OPERACIONES PLANIFICACIÓN**

### 1. RECURSOS

- 1.1 Financieros
- 1.2 Compras
- 1.3 Suministros
- 1.4 Humanos

## **B) OPERACIONES GESTIÓN**

### 2. DOCUMENTAL

- 2.1 Procedimientos
- 2.2 Protocolos
- 2.3 Registros

## **C) OPERACIONES DESARROLLO**

### 3. CLIENTE- SERVICIO

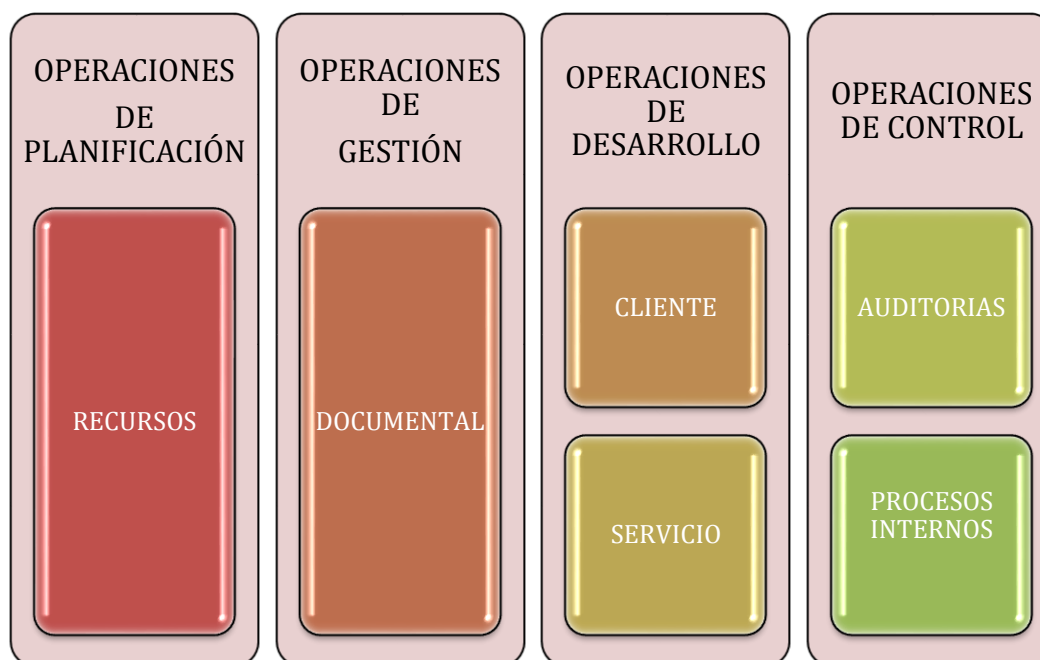
- 3.1 Servicio de alojamiento
- 3.2 Servicio sanitario
- 3.3 Servicio psicosocial
- 3.4 Servicio de atención directa.

## **D) OPERACIONES DE CONTROL**

### 4. AUDITORIAS

### 5. PROCESOS INTERNOS

Figura 7: Cuadro resumen de operaciones y procesos, LA TARDOR



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 8.4.1 A) OPERACIONES PLANIFICACIÓN

Las operaciones de planificación engloban la organización y aplicación dada a los diferentes recursos de los que la empresa dispondrá, realizamos una subdivisión en función de la naturaleza del recurso.

##### 1.1 Recursos Financieros

Bajo este epígrafe se hace referencia al estudio, elección y aplicaciones dadas a préstamos, condiciones, presupuestos o liquidez, entre otros.

Es un apartado básico en cualquier organización y de gran relevancia, su manejo seguirá las condiciones generales de un negocio debiendo ser tratado con total cautela y precaución bajo un experto en la materia.

## **1.2 Compras**

Existe gran diversidad en los suministros de los que un centro geriátrico debe disponer, alimentación, farmacia, limpieza, material de higiene y aseo, material de oficina, material ortopédico y material de reposición (menaje, lencería, etc.).

Se evaluarán las diferentes alternativas de proveedores y se procederá a su contratación atendiendo a la calidad y precio ofertado. Se estipularán los medios y plazos de pago.

Una vez firmados los contratos con los proveedores se efectuará un listado de los mismos estableciendo otro registro de control de facturas y pagos.

## **1.3 Suministros**

Al igual que en el apartado de compras, se hará una evaluación de las diferentes alternativas y proveedores que oferten suministros de agua, gas, electricidad y telefonía. Valoradas y presupuestadas las opciones se ejecutarán los contratos y controles de registros pertinentes siguiendo el modelo de control establecido para las compras.

## **1.4 Recursos humanos**

Dentro de la planificación de RRHH se describirán las necesidades de factor humano de la empresa, se definirán los puestos de trabajo, funciones, responsabilidades, horarios y turnos de trabajo, así como la evaluación y contratación de los postulantes. Atenderá de igual forma a las necesidades de personal requeridas en cada momento de tiempo pues los ratios de legales exigidos y por tanto la plantilla se verán modificados por la ocupación de plazas.

### **8.4.2 B) OPERACIONES DE GESTIÓN**

Entendemos la gestión como el ejercicio del conjunto de trámites y operaciones de un proceso. Establecemos la documentación como área principal a gestionar dentro de las operaciones que esta engloba. La

documentación que la empresa genera o requiere a nivel legal la denominamos "documentación de funcionamiento de actividad", queda dividida en procedimientos, protocolos y registros que describirán en su conjunto el funcionamiento del centro y de los servicios ofertados.

Previamente a definir esta documentación son tres los documentos esenciales que se requieren a inicio de actividad, estos definen los principios básicos sobre los que el desarrollo interno del centro quedará asentado y la calidad del funcionamiento.

El **Manual de Calidad** documento que recoge la misión y visión de una empresa en relación a la calidad así como la política de calidad que establece y los objetivos que velan por su cumplimiento.

La **Política de calidad** documento de breve extensión integrado en el manual de calidad y que muestra el compromiso de la dirección de implantar un sistema que gestione la calidad orientada a la atención del cliente y a la mejora continua.

**Reglamento régimen interno**, la finalidad del documento es establecer con claridad y la mayor precisión posible las normas que regulan el funcionamiento del centro, será indispensable su conocimiento por parte de todos los trabajadores y usuarios para garantizar su correcta aplicación y la adecuada prestación de servicios.

## **DOCUMENTACIÓN DE FUNCIONAMIENTO DE ACTIVIDAD**

En el funcionamiento de una residencia geriátrica la existencia de unos protocolos, registros y programas es fundamental para el correcto desarrollo de la actividad diaria. Estos posibilitan la planificación del servicio ofertado pues permiten saber cómo se va a llevar a cabo la atención de usuarios, si las atenciones prestadas se anotan y si el proceso en su conjunto se encamina a la mejora.



La exigencia de esta documentación queda recogida en el Decreto 284/96, modificado por el Decreto 176/2000, en sus artículos 18.10 y 18.11 donde se especifica que en los servicios de centros residenciales asistidos, centros de día y hogar residencia han de disponer de protocolos y registros.

## **2.1 Procedimientos**

Describen la sistemática a seguir en la gestión de las principales áreas a que conforman la residencia.

Procedimiento de control y calidad de los registros: Su objeto es describir los pasos a seguir en la identificación, elaboración, aprobación, revisión y control de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad a nivel externo e interno, así como el control de los registros del Sistema de Gestión.

Auditorias internas: Define la sistemática de las auditorias internas del Sistema de Gestión de Calidad, comprueba la conformidad de los elementos del Sistema con la Normas ISO 9001:2008 con intención de mejorarlo.

Objetivos e indicadores: Estipula los pasos a seguir para establecer, planificar y seguir de los objetivos de mejora de calidad, sirven para definir los indicadores que nos permitan realizar el seguimiento y medición de los procesos que afectan directamente a la calidad de los servicios prestados.

Satisfacción de los clientes: Su objeto es cuantificar el grado de satisfacción de los clientes (usuarios y familiares).

No conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas: Sistemática de actuación ante la detección de incidencias y no conformidades así como la metodología a seguir para la implantación, ejecución, seguimiento y revisión de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas establecidas con la finalidad de eliminar las causas que dieron lugar a la no conformidad.

Quejas y reclamaciones: Regula la gestión de quejas, reclamaciones, sugerencias y felicitaciones realizadas por residentes y/o familiares en relación al servicio prestado.

Compras y evaluación de proveedores: Procedimiento a seguir en la selección y evaluación de los proveedores velando por la prestación de un servicio de calidad.

Recursos humanos: Describe la normativa de selección de personal, determinación de las necesidades de formación y cualificación del mismo.

Asistencia sanitaria: Regula el funcionamiento de la asistencia sanitaria, incluyendo tanto las actuaciones de la medicina preventiva y asistencial, así como el desarrollo de programas de rehabilitación.

Asistencia social: Establece el procedimiento a seguir en el funcionamiento de la asistencia social en los Centros Residenciales.

Servicios de apoyo: Define el proceso empleado en la planificación, desarrollo y control de los servicios de apoyo de los centros residenciales (limpieza, la cocina y el servicio de recepción).

## **2.2 Protocolos**

Concretan y recogen por escrito los pasos a seguir en las actuaciones de los profesionales garantizando una asistencia correcta, es una forma de plasmar como cada profesional debe actuar en cada momento, la descripción debe poder contestar a las preguntas: ¿qué hacer?, ¿quién debe hacerlo?, ¿cómo debe hacerlo?, ¿cuándo hacerlo? y ¿con qué?

Es en el art. Art.18.10 del DECRETO 176/2000 donde se establecen los protocolos mínimos a seguir, a estos añadimos otros que consideramos también necesarios.

Protocolo de ingreso: Contiene las acciones a realizar en el proceso de ingreso por cada área departamental.

Protocolo de acogida e integración: Marca las pautas a seguir en la correcta adaptación del nuevo usuario a su nueva vida.

Protocolo de valoración geriátrica integral: Marca las pautas para la valoración geriátrica desde las diferentes áreas sociosanitarias, recoge la valoración geriátrica inicial y semestral del usuario.

Protocolo de medicación: Estipula el modo en el que la medicación será preparada y administrada a los residentes.

Protocolo de medidas de sujeción: Establece los indicadores de uso de medidas de sujeción y el procedimiento para su prescripción por parte del personal médico.

Protocolo de higiene personal y aseo: Explica el conjunto de actuaciones para llevar a cabo la correcta higiene de los usuarios en función del grado de dependencia que este presente.

Protocolo de nutrición: Garantiza que los residentes reciban el correcto aporte de alimentos y líquidos, cubriendo sus necesidades específicas de nutrición.

Protocolo para la prevención de riesgos debidos a la movilización, úlceras por presión, incontinencia y caídas: Define la metodología para prevenir los riesgos y para corregir sus consecuencias una vez producidos.

Protocolo de urgencias médicas: Proporciona conocimientos para poder intervenir en caso de emergencia sanitaria garantizando una actuación efectiva y rápida que minimice las complicaciones derivadas del incidente

Protocolo de convivencia: Define la actuación del personal del centro ante una situación de conflicto entre residentes.

Protocolo de confidencialidad de la información: indica la gestión correcta de la información referente a los usuarios por parte de todo el personal.

### 2.3 Registros

El objeto de los registros es dejar constancia por escrito del trabajo realizado y la identificación del trabajador que lo ha efectuado. Se establecen los exigidos obligatoriamente y algunos de carácter opcional. Diferenciaremos entre registros sanitarios, psicosociales y administrativos.

**Tabla 31: Registros sanitarios**

Sanitarios
Ficha Personal
Actividad de la vida diaria
Preparación de medicación
Administración de fármacos
Alergias a fármacos
Residentes con medidas de sujeción
Caídas
Curas
Incontinentes
Lesiones por presión
Cambios posturales
Dietas
Alergias alimenticias
Control de deposiciones

**Fuente: Elaboración propia a partir del portal Inforesidencias, 2016.**

**Tabla 32: Registros psicosociales**

<b>Psicosociales</b>
Auto de internamiento y/o incapacidad
Control de valoraciones geriátricas semestrales
Participación en actividades
Fichas actividades
Informaciones

**Fuente: Elaboración propia a partir del portal Inforesidencias, 2016.**

**Tabla 33: Registros administrativos**

<b>Administrativos</b>
Llamadas y visitas
Salidas
Salida de residentes con auto de internamiento
Hoja de enseres personales
Hoja de entrega de enseres personales a familiares
Podología
Peluquería
Limpieza

**Fuente: Elaboración propia a partir del portal Inforesidencias, 2016.**

### **8.4.3 C) OPERACIONES DESARROLLO**

Las operaciones de desarrollo engloban las acciones y servicios ofertados a usuarios. Enumeramos las diferentes tareas a realizar en el ejercicio de sus funciones de cada área departamental diferenciando el servicio de alojamiento, el sanitario, el psicosocial y el de atención directa. Hablamos de cliente y servicio considerando ambos un todo pues el cliente es el

destinatario del servicio y el servicio no existirá sin un usuario final al que proporcionarlo.

La división efectuada de los servicios ofertados es la más conveniente para la optimización de recursos por evitar la realización de esfuerzos innecesarios y quedar delimitada la responsabilidad de cada área concreta. Aun estando diferenciadas se encuentran interconectadas y actúan conjuntamente.

### **3.1 Servicio de alojamiento**

Las prestaciones ofrecidas serán las necesarias para que el usuarios se sienta como en su propia casa a través de un servicio de limpieza y lavandería, servicio de mantenimiento y servicio de restauración atendido por nutricionistas.

### **3.2 Servicio sanitario**

Se centra en el aspecto sanitario de la persona ofreciendo una atención integral por parte de todo el equipo sociosanitario. Dicho servicios atendiendo a tres premisas:

- Realismo: Los objetivos planteados deben ser realistas en cuanto a las posibilidades de recuperación de la persona.
- Coordinación: El equipo interdisciplinar debe estar debidamente coordinado y comunicado.
- Flexibilidad: Adecuación y adaptación a las necesidades y evolución de estas.

La Tabla 34 recoge de manera breve y esquemática algunos de los aspectos que competen al servicio sanitario.

**Tabla 34: Aspectos englobados por el servicio sanitario**

<b>Revisión médica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración inicial del estado físico</li> <li>• Valoración semestral del estado físico</li> <li>• Valoración de la necesidad de Rehabilitación</li> </ul>
<b>Consulta médica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión problema concreto determinado por demanda del equipo interdisciplinar o el propio usuario</li> </ul>
<b>Toma de constantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control presión arterial</li> <li>• Control de glucemia</li> </ul>
<b>Curas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de curas adaptada al usuario y prevención de heridas por inmovilización</li> </ul>
<b>Dietas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y control individualizado</li> </ul>
<b>Control ingesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualizado y diario</li> </ul>
<b>Farmacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de pedidos</li> </ul>
<b>Medicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Reparto</li> </ul>
<b>Analíticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia en atención a las necesidades</li> </ul>
<b>Urgencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de médico y exigencia de una enfermera 24 horas</li> </ul>
<b>Movilizaciones cotidianas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paseos</li> <li>• Ejercicios de mantenimiento básicos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3.3 Servicio psicosocial**

Dentro de esta área de intervención se distinguen dos apartados, la atención psicológica y la atención sociocultural. Ambas tienen la función de favorecer la adaptación, integración y participación del residente en la vida del centro.

La atención psicológica, persigue realizar una valoración a nivel psicológico integral (valoración cognitiva y afectiva) y la elaboración de los informes correspondientes mediante el seguimiento y evaluación del tratamiento aplicado.

Las áreas principales que evalúa son:

- Funcionamiento cognitivo
- Funcionamiento sicoafectivo
- Habilidades y relaciones sociales
- Capacidad funcional
- Competencia conductual
- Relaciones familiares

La atención sociocultural queda definida por sus objetivos:

1. Fomento de la convivencia potenciando las relaciones humanas y sociales entre residentes.
2. Evitar el aislamiento, la depresión, la pérdida o deterioro de los sentidos.
3. Fomento de la autoestima personal a través de la participación y la creatividad.
4. Ofertar actividades ocupacionales, formativas y recreativas que proporcionen momentos de ocio mediante la cultura y la participación social.



### 3.4 Servicio de atención directa

Hace referencia a la dinámica diaria del centro, será el equipo de auxiliares el que mayor tiempo pase dedicado a la atención directa de las necesidades de residentes.

Tabla 35: Aspectos englobados por el servicio de atención directa

<b>Aseo e higiene personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aseo de personas dependientes y/o encamadas</li><li>• Apoyo en la supervisión de AVD relacionadas con la higiene</li></ul>
<b>Alimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de comidas</li><li>• Supervisión y apoyo de la ingesta</li><li>• Control de la hidratación</li><li>• Apoyo en la ingesta de dependientes</li></ul>
<b>Movilizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios posturales</li><li>• Transferencias</li><li>• Paseos</li></ul>
<b>Supervisión AVD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión cumplimiento pautas de alimentación y sueño</li><li>• Adecuación de vestimentas</li><li>• Supervisión especial de actividades de asistidos</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **8.4.4 D) OPERACIONES DE CONTROL**

La previa división de la actividad empresarial en operaciones de planificación, gestión y desarrollo nos permite ahora establecer unas operaciones de control sobre las mismas. Definidas las funciones, objetivos y tareas medibles es posible implementar métodos que nos ayuden a evaluar su desarrollo y a corregir posibles desviaciones.

#### **4. Auditorias**

Son una forma de control tanto a nivel externo como interno por ser unos de los mayores indicadores del funcionamiento, proceso y estado de una residencia. Esta necesidad de control justifica el procedimiento de auditoria interna que nos proporcionará una base de conocimiento de la actual marcha de la empresa y una evaluación de su funcionamiento. La auditoría facilitará una panorámica del desarrollo interno que servirá de aproximación al posible resultado obtenido ante una auditoria externa.

#### **5. Procesos internos**

Será la empresa la principal encargada de establecer medidas que sirvan de control y verificación de que servicios y procesos se están realizando y ejecutando correctamente. Es este el motivo que justifica la existencia de procedimientos y protocolos a respetar que establezcan un adecuado modo de actuación así como registros que justifiquen que estos se están llevando a cabo. Se decretan por ley una serie de ellos de implementación y cumplimiento obligatorio siendo el centro el encargado de incrementar en número los existentes. Nuestra empresa no se limitará a los obligatorios agregando protocolos y registros a los ya exigidos.

## **9. ESTRATEGIA DE MARKETING**

### **9.1 INTRODUCCIÓN**

El plan de marketing queda recogido dentro de la documentación de planificación estratégica, su objeto es la determinación de metas, estrategias y acciones a emprender. Será una variable trascendental en la proyección y éxito de la empresa por depender la rentabilidad de la misma del servicio ofertado y de la manera en la que el mismo sea vendido y patrocinado.

Para encaminar satisfactoriamente nuestros medios identificaremos previamente nuestro público objetivo entendiendo este como el grupo de personas al que nuestros esfuerzos irán dirigidos. Para su definición llevaremos a cabo la segmentación del mercado atendiendo a diferentes variables, una vez determinado estableceremos nuestro posicionamiento.

Definido el perfil de nuestro cliente elaboraremos la estrategia de marketing mix mediante la teoría de las 4 P (Product, Price, Promotion, and Place). Cada una de sus variables será estudiada ofreciendo una panorámica integral de los servicios ofertados, el precio y la promoción de los mismos.

### **9.2 MERCADO OBJETIVO, SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

Definimos público o mercado objetivo como el sector de población al que los esfuerzos empresariales y por tanto, un concreto servicio o producto, están destinados. Para su correcta definición es necesaria la segmentación de mercado, que como el propio nombre indica, consiste en la división del mismo en busca de características y rasgos básicos que compongan el perfil del principal usuario.

La división del mercado se efectuará atendiendo a diferentes variables en grupos homogéneos y de menor tamaño que presenten mismas necesidades y atributos. Este proceso asienta sus bases en la idea de que

grupos homogéneos responden de manera similar a estímulos y estrategias de marketing.

Este estudio nos ayudará en la identificación del público objetivo pues nos facilitará información de como es, como se comporta y donde se encuentra, variables fundamentales para el desarrollo de una estrategia eficaz que aumente la demanda y rentabilidad empresarial. Contribuirá de igual forma a una mayor fidelización y captación de clientes por conocer mejor sus necesidades e intereses. Será entonces la división del mercado, la definición del público meta y el consiguiente posicionamiento las bases para la elaboración y diseño del marketing mix.

Como primer paso definimos las variables que permitan una correcta segmentación siendo las siguientes las más comunes:

- Demográficas
- Geográficas
- Socioeconómicas
- Psicográficas
- Conductuales/Estilo de vida

## **DEMOGRÁFICAS**

Son las más utilizadas y clasifican segmentos de población atendiendo a características individuales de la persona como el sexo, la edad o la generación.

Tomando como referencia la variable demográfica acotamos nuestro público en personas mayores de 65 años que forman en su conjunto el segmento de la tercera edad. Se tiene en cuenta la existencia de una posible variación en el caso de personas dependientes que pueden aumentar el rango de edad establecido por requerir de asistencia básica a edad más temprana.

## **GEOGRÁFICAS**

Estructuran el mercado atendiendo a la ubicación geográfica, la localización seleccionada para la prestación del servicio es Tavernes, considerada una zona tranquila que acoge parajes de playa y montaña que proporcionan un hábitat idóneo de fácil acceso y cercano a múltiples localidades. Además, en capítulos anteriores se argumentó que Valencia es la provincia que más público objetivo alberga de toda la comunidad.

## **SOCIOECONÓMICAS**

División del mercado en función de variables que recogen el estatus social y la economía (capacidad económica). En el caso de estudio las variables sociales no se consideran determinantes por no influir en el acceso al servicio, no ocurre lo mismo en el caso de la capacidad económica la cual delimita el público objetivo a personas de poder adquisitivo medio o de menor capacidad económica pero que reciben prestaciones sociales.

## **PSICOGRÁFICAS**

Dichas variables segmentan en función de las características psicológicas de los usuarios, esto guarda relación con el estado de salud y el nivel de dependencia. Nos dirigimos a personas que precisan de cuidados y atenciones médicas presentando en muchos casos algún grado de dependencia, no entramos en materia por haber analizado en capítulos previos la existencia de esta a nivel comunitario.

## **CONDUCTUALES**

Distinguen segmentos en función de los hábitos de comportamiento, se identifica así personas mayores con mismo patrones de conducta por necesitar apoyo y ayuda en la realización de las actividades de vida diaria, soporte que se intensificará con la progresiva pérdida de autonomía.

Analizados los principales factores definimos nuestro segmento de mercado y posicionamiento dentro de este, nos dirigimos a personas residentes en

Tavernes y localidades colindantes y cercanas. La edad media de umbral es la de 65 años, usuarios que responden al perfil de personas necesitadas de ayuda en actividades diarias o que presentan un grado de dependencia y precisan un mayor nivel de apoyo. El servicio se dirige a familias de ingresos medios que no puedan hacerse cargo del cuidado ya sea por el ritmo de vida o el nivel de dependencia que la persona en cuestión presenta. Se contempla también personas sin familiares directos.

Definido nuestro público se realizará un mejor uso de los recursos empleados siendo más fácil localizar y focalizar en las estrategias de marketing idóneas para la atracción del público determinado.

### **9.3 MARKETING MIX**

Para la definición del marketing mix que implantaremos se analizarán cuatro variables básicas conocidas como las "4P", estos factores clave son el producto, el precio, la distribución y la promoción/publicidad.

#### **9.3.1 PRODUCTO**

En nuestro caso hablamos de servicios en concreto un servicio residencial e integral para personas mayores o con cierto grado de dependencia, diferenciaremos entre servicios básicos estipulados por ley y aquellos de carácter extraordinarios por ser subcontratados.

#### **SERVICIOS ORDINARIOS**

Los servicios ordinarios incluyen un cuidado integral y de calidad a nuestros usuarios quedando todos ellos incluidos en la mensualidad.

### **Servicio de alojamiento**

Habitación individual o doble a elección del usuario y en función de la disponibilidad del centro contando este con un total 51 habitaciones exteriores dotadas de cama, mesa, silla, armario, mesita de noche y lámpara, aire acondicionado y baño adaptado a las necesidades de personas discapacitadas. Se incluye timbres con llamada directa a enfermería y televisión dentro del mobiliario aunque el uso de la última queda comprendido como servicio opcional.

El alojamiento incluye limpieza de habitación, ropa de cama y de uso personal así como el acceso al resto de dependencias y zonas comunes.

### **Servicio de mantención y dietas especiales**

Queda incluida la total mantención del usuario bajo cinco ingestas diarias que incluyen desayuno, almuerzo, comida, merienda y cena. El tipo de dieta quedará fijado en función de las necesidades básicas de cada usuario (dieta blanda, triturada, hipercalórica o para diabéticos entre otras) existiendo la posibilidad de elección entre diferentes alternativas siempre que sea posible. Los menús quedarán elaborados y supervisados por un nutricionista.

### **Servicio sanitario**

El servicio sanitario recoge la atención sanitaria en su conjunto diferenciando la atención médica, la atención de enfermería, la asistencia farmacéutica y las actividades de rehabilitación quedando este último explicado posteriormente por incluirlo dentro del servicio de fisioterapia. Se proporciona una prestación integral bajo el precepto de "control continuo" donde cada actividad observada servirá de análisis en la detección de irregularidades.

### **Atención médica**

Incluye la valoración integral y continuada de usuarios, consulta médica a petición de residentes, familiares o personal del centro siempre que este lo estime oportuno así como medicina preventiva con objeto de mantener las capacidades personales y disminuir o ralentizar el proceso de dependencia. Se efectuarán controles con periodicidad para la detección a tiempo de anomalías y se garantizará una asistencia médica e inmediata ante cualquier percance. Se informará a familiares de tratamientos estipulados, control, evolución y estado de usuarios.

### **Atención de enfermería**

Será el área encargada de curas básicas, la toma de presión sanguínea, pulso y temperatura así como las responsables de cambios posturales entre otras muchas tareas ya estipuladas en el apartado de recursos humanos donde se describen las funciones de cada miembro en plantilla.

### **Asistencia farmacéutica**

Garantiza el suministro de todo medicamento subvencionado por la Seguridad Social y su correcto uso bajo la normativa de la Consellería de Salud. Los fármacos serán recetados por el médico del centro, tras un previo estudio individual que estipulará medicamentos necesarios, dosis y duración. Se establece un gran control en el suministro e ingesta de los mismos igual que en su conservación y custodia.

### **Servicio de atención directa**

Los auxiliares gerocultores serán las principales figuras de apoyo y ayuda en la realización de actividades de la vida diaria, algunas de las tareas a las que ofrecen apoyo y atención serán las referentes a levantarse, acostarse, vestirse y la higiene entre otras de carácter diario. Considerar el puesto de auxiliar como pilar básico motiva la idea de aumentar el ratio legal estipulado en 22 para esta categoría a 26 trabajadores garantizando una total atención.



### **Higiene personal**

El centro cuenta con medios necesarios para el correcto cuidado de la higiene e imagen de los usuarios. Se garantiza un cuidado diario estricto previamente estipulado así como un servicio ampliado a aquellas personas que por problemas físicos concretos necesiten mayores atenciones de higiene.

### **Servicio de fisioterapia**

Persigue el mantenimiento, mejora y rehabilitación de la condición física buscando incrementar la autonomía y calidad de vida de los usuarios. El servicio incluirá fisioterapia individual para el trato de necesidades individuales y servicio grupal con gimnasia de mantenimiento. Entre sus actuaciones estarán la valoración inicial junto al equipo médico, plan terapéutico personalizado, control y valoración de la evolución, tratamientos de rehabilitación de traumatismos y lesiones así como ejercicios para el mantenimiento y mejora de la condición física.

### **Servicio de psicología**

Entre los diversos servicios que este área proporciona destacan las valoraciones neuropsicológicas, emocionales y conductuales, la realización de programas de psicoestimulación a nivel individual y grupal o actividades de intervención familiar para la aceptación y afrontamiento de enfermedades.

Su papel es relevante en la incorporación y mantenimiento emocional de los usuarios. Sus diversas funciones quedan detalladas en la descripción de puestos de trabajo.

### **Servicio de Trabajo Social**

Informará a usuarios y familiares sobre los recursos sociales existentes ofreciendo orientación y asesoramiento de acciones que velen por los derechos constitucionales de residentes. Será el encargado de ofrecer

apoyo a usuarios en función de sus aspectos sociales, biológicos y psíquicos que mejore la calidad de vida durante su ingreso y estancia.

### **Servicio de terapia ocupacional y animación sociocultural**

Encargado de las relaciones sociales entre usuarios y personal del centro mediante el fomento de convivencia a través del desarrollo de la creatividad y la participación en actividades. Este servicio persigue evitar el sentimiento de aislamiento y el deterioro de sentidos. Será el área encargada de promover actividades formativas y recreativas, salidas colectivas y actividades al aire libre además de actividades lúdicas como cumpleaños, concursos, bingo y festividades típicas como fallas o navidad.

### **Servicio de lavandería**

Se encargará del lavado, planchado y mantenimiento óptimo de la ropa de usuarios. El servicio incluye tanto la ropa de cama como la ropa de uso personal que deberá ser previamente etiquetada para evitar extravíos o intercambios. Posteriormente se realiza el reparto y la colocación de esta en armarios.

### **SERVICIOS EXTRAORDINARIOS**

Los servicios extraordinarios quedan incluidos dentro de la cartera de servicios que LA TARDOR dispone aunque no quedan incluidos en la mensualidad por estar prestados por empresas subcontratadas. La periodicidad establecida será semanal o bimensual, pudiendo ser mayor o menor en función de las necesidades y demanda de los usuarios.

La oferta de servicios extraordinarios abarca:

- Peluquería
- Podología
- Revisiones oculares y auditivas

- Servicios de acompañamiento
- Artículos ortopédicos
- Convenios con funerarias locales
- El acceso a televisión y internet en la propia habitación
- Servicio de restauración a visitas y familiares
- Actividades lúdicas recreativas efectuadas fuera del centro, como excursiones visitas etc.
- Prestación de servicios que no tenga consideración de ordinarios.

\* La empresa obtendrá un margen del beneficio generado por la prestación de los servicios subcontratados.

### **9.3.2 PRECIO**

Será una de las variables que más repercutirá en la demanda del servicio y vendrá determinada por tres factores, los costes de la prestación, el precio de nuestra competencia directa y el precio medio de las residencias geriátricas privadas en España. La estimación de costes quedará desarrollada en el apartado correspondiente al plan económico financiero, de igual forma el precio de la competencia directa será estudiada más a fondo en el siguiente capítulo.

**Tabla 36 : Precio medio de la plaza en una residencial privada por CCAA**

COMUNIDAD	PRECIO MEDIO
Andalucía	1.825,32 €
Aragón	1.576,89 €
Asturias	1.683,00 €
Canarias	1.735,23 €
Cantabria	1.689,26 €
Castilla y León	1.472,74 €
Castilla La Mancha	1.418,15 €
Cataluña	1.847,60 €
Comunidad Valenciana	1.636,87 €
País Vasco	2.148,15 €
Extremadura	1.248,00 €
Galicia	1.616,89 €
Baleares	1.883,08 €
Madrid	1.952,83 €
Murcia	1.637,30 €
Navarra	1.989,24 €
La Rioja	2.003,33 €

**Fuente: Elaboración propia a partir del portal Inforesidencias, 2016.**

Para la elaboración de la tabla se ha recurrido al informe publicado por *Inforesidencias* donde queda establecido el precio medio de la plaza en residencias geriátricas de carácter privado a nivel nacional y a nivel comunitario.

Las mensualidades menos elevadas quedan registradas en las comunidades de Extremadura y Castilla la Mancha mientras que las más elevadas son las ofertadas por el País Vasco, La Rioja y Madrid.

La Comunidad Valenciana se sitúa por debajo de la media con una mensualidad de 1636,87 € siendo la media nacional de 1829,81€ mensuales.

Respecto al precio de la competencia más directa se observan las mensualidades establecidas por los centros ubicados en Tavernes. La información será ampliada en el capítulo posterior dedicado íntegramente a la competencia.

**Tabla 37 : Precios de la competencia existente en Tavernes de la Valldigna**

Residencia	Precio
<b>SOLIMAR</b>	Comprendido entre 1195-1395 € en función del tipo de plaza y habitación.
<b>JAIME II</b>	800€ + IVA (precio único) Cuando resuelven la PVS* pagan 800€ + PVS por lo que la el precio de la plaza oscila entre 1200-1500€

**Fuente: Elaboración propia, 2016.**

En base a los precios establecidos por la competencia más directa y teniendo en cuenta el resto de variables establecemos los precios para nuestro centro, quedan recogidos en la Tabla 38.

**Tabla 38 : Precios residencia LA TARDOR**

Tipo de plaza	Precio
<b>Válidos</b>	1.200€
<b>Asistidos</b>	1.300€
<b>Supra-asistido</b>	1.400€

**Fuente: Elaboración propia, 2016.**

- Los precios contemplados en la tabla incluyen los servicios catalogados de ordinarios debiendo pagar un suplemento mensual por cada servicio de carácter extraordinario recibido.
- Las mensualidades hacen referencia al uso de habitaciones dobles debiendo pagar un suplemento de 300€ por disponer de habitación individual.

### **9.3.3 PUBLICIDAD**

La publicidad es una variable trascendente que adquiere mayor relevancia por ser un negocio de nueva apertura. Las estrategias de promoción y marketing se sitúan como factores que definirán el éxito empresarial por ofertar servicios en un sector de notable competencia. Estos son los motivos que fundamentan una severa inversión en publicidad asumiendo el gasto dedicado como necesario y fructífero.

Nos valdremos de diferentes medios para publicitar nuestra residencia contando que los esfuerzos y capital dedicados unidos al poder del "boca a boca" resultarán suficientes.

### **PÁGINA WEB**

Hoy en día con internet como mayor herramienta de búsqueda, disponer de una página web parece el medio indispensable para darse a conocer y ofrecer información sobre los servicios ofertados.

Recurrimos a un profesional para su diseño en el que aparecerán diferentes secciones que informen en su conjunto de todo lo indispensable. Se posibilita la elección de idioma entre tres opciones: castellano, valenciano e inglés. Los elementos que contendrá su página de inicio serán los siguientes:

- **Nombre identificativo de la empresa y logo:** sección que recogerá una breve descripción de la misión, valores y objetivos empresariales acompañado del eslogan y logo de la empresa.
- **Servicios:** Aparecerán con iconos identificativos todos los servicios ofertados junto a una breve descripción de cada uno de ellos. La misma sección diferenciará entre servicios ordinarios y servicios extraordinarios.
- **Galería audiovisual:** El apartado incluirá imágenes de las habitaciones e instalaciones comunes de las residencias.
- **Empleo:** Sección habilitada para el envío de currículums de aquellos interesados en formar parte de la empresa.
- **Contacto:** Contendrá la dirección de la empresa, teléfono, fax, e-mail y ubicación exacta (Googlemaps).

Como se ha argumentado es de suma importancia el diseño de la web por representar uno de los primeros contactos que el cliente puede establecer con la empresa, se recurre a una empresa especializada, *Producciones Web*, cuyo servicio incluye el diseño, el dominio, el hosting y el SEO.

**Tabla 39 : Coste de la página web**

Página web	
Servicio completo	<b>2.130€</b>

**Fuente:** Elaboración propia a través de la página *Producciones Web*, 2016.

## FOLLETO INFORMATIVO

Elaboramos un tríptico donde aparecen los datos de contacto de la empresa, una breve descripción de quienes somos , los servicios ofertados junto a fotos de las instalaciones, el eslogan y el logo empresarial.

Será repartido en Tavernes, lugar donde nos ubicamos así como en localidades colindantes y cercanas. También será distribuido en establecimientos sanitarios y ayuntamientos.

Nuevamente se contrata una empresa especialista la seleccionada es *Vistaprint* con la que se acuerda la impresión de 2.000 folletos.

**Tabla 40 : Coste del folleto informativo**

Folletos	
2.0000 folletos	195,50€

**Fuente:** Elaboración propia a través de la página *Vistaprint*, 2016.

## ANUNCIOS EN RADIO

La cadena seleccionada es la *Cadena Ser* por posicionarse como la de mayor audiencia, se emitirá durante la realización del programa *Hoy por Hoy* por ser nuevamente quien mayor número de oyentes acoge. La franja horaria pactada es la que comprende las primeras horas de la mañana, de 6:00 a 10:00 y el anuncio será emitido en dos frecuencias, la de Valencia cuyo precio asciende a 215€/día y la de Gandía 42€/día.

Debido a su coste diario se emitirá durante 15 días (alternos) en Valencia y durante un mes en Gandía. La empresa que oferta el servicio es *Oblicua*.



**Tabla 41 : Coste de anuncios en radio**

Radio	
Valencia (215€/día)	3.225€
Gandía (42€/día)	1.260€
<b>Total</b>	<b>4.485€</b>

**Fuente:** Elaboración propia a través de la página *Oblicua*, 2016.

Sumando todo el esfuerzo destinado al patrocinio empresarial obtenemos un gasto total en promoción que asciende a 6.810,50€.

**Tabla 42 : Coste total en publicidad**

COSTE PUBLICIDAD	
Página web	2.130€
Folleto informativo	195,50€
Anuncios en radio	4.485€
<b>TOTAL</b>	<b>6.810,50€.</b>

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

Supondrá un desembolso que se agregará al necesario para la puesta en marcha pero vital por ser el principal instrumento de captación de clientes y la consiguiente obtención de beneficios.

### **9.3.4 DISTRIBUCIÓN**

La distribución hace referencia al conjunto de actividades y medios empleados en el traslado del producto al consumidor final, contempla aspectos referentes a su almacenamiento, transporte o localización de los puntos de venta entre otros.

Por las características intrínsecas de la variable la influencia de esta sobre nuestro negocio es nula, pues nuestra oferta no sirve a domicilio ya que en este concreto caso el servicio corresponde en parte al propio establecimiento y es en el mismo donde se ejecuta. Uno de los medios viables de distribución en nuestro sector es la publicidad pues será la encargada de difundir la oferta.

### **9.3.5 CONCLUSIÓN**

Habiendo sometido a estudio el sector hemos observado que a pesar del ambiente competitivo la mayoría de participantes oferta una cartera de servicios no diferenciada, esta característica nos sugiere llevar a cabo una estrategia de diferenciación que no asiente sus base estrictamente en el conjunto de servicios sino en la calidad de los mismos. De esta manera el aumento de ratios de personal nos posiciona como residencia líder en calidad por ofrecer una mayor y mejor atención. El segundo propulsor recaerá sobre el precio por ofertar un servicio de mismas características pero con mayor grado personalización a un precio equiparable.

## 10. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 10.1 INTRODUCCIÓN


Este apartado tiene especial relevancia dentro de la viabilidad del negocio por estar hablando de un sector muy maduro en el que los costes son muy ajustados, los servicios muy determinados y los márgenes de beneficio fácilmente previsibles en función de los precios establecidos.

Esta importante competencia es uno de los aspectos más desafiantes del negocio que se compensa por la certeza de estar ante un sector en auge de futuro expansivo, proyección motivada por el contrastado y ya analizado envejecimiento poblacional.

Se estudian los rivales más cercanos a nuestro emplazamiento analizando los ubicados en la misma localidad y los establecidos en las cercanas de los que también, esperamos atraer usuarios.

### 10.2 TAVERNES DE LA VALLDIGNA

Tabla 43 : Características principales de la residencia Solimar

	
<b>Ubicación</b>	Camí Marenys, s/n. (46760) Tavernes de la Valldigna
<b>Titularidad</b>	Privada
<b>Plazas</b>	124
<b>Tipología</b>	Residencia; Estancia diurna
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos, asistidos, supra-asistidos
<b>Precio</b>	Comprendido entre 1.195-1.395 €
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio médico propio 50h/semanales</li><li>• Servicio DUE 24 h.</li><li>• Inmueble de 11 años en buen estado</li><li>• Transporte propio</li></ul>

Fuente: Elaboración propia , 2016.


Tabla 44 : Características principales de la residencia Jaime ii

JAIME II	
<b>Ubicación</b>	Camí de la Torre, s/n. (46760) Tavernes de la Valldigna
<b>Titularidad</b>	Privada
<b>Plazas</b>	98
<b>Tipología</b>	Residencia; Estancia diurna
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos, asistidos, supra-asistidos
<b>Precio</b>	800€ + IVA (precio único); Cuando resuelven la PVS pagan 800€ + PVS por lo que la el precio de la plaza oscila entre 1.200-1.500€
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio médico propio.</li> <li>• No tiene servicio DUE 24 h.</li> <li>• Inmueble de más de 15 años en buen estado</li> <li>• Transporte propio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 10.3 SIMAT


Tabla 45 : Características principales de la residencia Bonestar

	
<b>Ubicación</b>	Travessia Calvari, s/n (46750) Simat de la Valldigna
<b>Titularidad</b>	Privada
<b>Plazas</b>	84
<b>Tipología</b>	Residencia; Estancia diurna; SAD.
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos, asistidos, supra-asistidos
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Individual: 1.878€.</li> <li>○ Doble: 1.431€ (precio único)</li> </ul>
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio médico propio 40h/semana.</li> <li>• No tiene servicio DUE 24 h.</li> <li>• Inmueble de menos de 10 años en buen estado</li> <li>• Transporte propio para estancia diurna</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 10.4 FAVARA

Tabla 46 : Características principales de la residencia Gerisan

	
<b>Ubicación</b>	Avda. Joan Fuster, s/n (46614) Favara
<b>Titularidad</b>	Privada
<b>Plazas</b>	176
<b>Tipología</b>	Residencia; Centro de día; Atención psiquiátrica.
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos, asistidos, supra-asistidos
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Individual: 2.222€ + IVA</li><li>○ Doble: de 1.574 a 2.083€ + IVA</li><li>○ Estancia diurna: 833€ + IVA</li></ul>
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Servicio médico 24 horas.</li><li>● Servicio DUE 24 h.</li><li>● Inmueble de 10 años en buen estado</li><li>● Mantienen el precio aunque varíe la tipología</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 10.5 LA BARRACA DE AGUAS VIVAS


Tabla 47 : Características principales de la residencia rural Vall d'Aigües vives

RESIDENCIA RURAL VALL D'AIGÜES VIVES	
<b>Ubicación</b>	Partida de Portijol, s/n. (46792) Alzira
<b>Titularidad</b>	Privada
<b>Plazas</b>	20
<b>Tipología</b>	Residencia
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos y asistidos
<b>Precio</b>	Desde 1.083€
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Servicio médico propio.</li><li>● Tiene servicio DUE 24 h.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia , 2016.

## 10.6 CULLERA

Tabla 48 : Características principales de la residencia Cap Blanc

	
<b>Ubicación</b>	Calle Pare Quinto, 17 (46400) Cullera
<b>Titularidad</b>	Privada
<b>Plazas</b>	98
<b>Tipología</b>	Residencia; Estancia diurna;
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos, asistidos, supra-asistidos
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Residencia: desde 1225€ + IVA</li> <li>○ Estancia diurna: desde 700€ + IVA</li> </ul>
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio médico propio.</li> <li>● Servicio DUE 24 h.</li> <li>● Transporte propio</li> <li>● Inmueble de 6 años en buen estado</li> <li>● Piscina</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia , 2016.

Tabla 49 : Características principales de la residencia municipal de Cullera

RESIDENCIA MUNICIPAL DE ANCIANOS	
<b>Ubicación</b>	Calle Valencia, 35 (46400) Cullera
<b>Titularidad</b>	Pública (Municipal)
<b>Plazas</b>	40
<b>Tipología</b>	Residencia;
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos, asistidos, supra-asistidos
<b>Precio</b>	(precio único) 1.050€
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio médico propio.</li> <li>● No tiene servicio DUE 24 h.</li> <li>● Inmueble de más de 10 años, edificio pendiente de reformas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 10.7 CARCAIXENT

Tabla 50 : Características principales de la residencia virgen de aguas vivas

VIRGEN DE AGUAS VIVAS	
<b>Ubicación</b>	Partida Calsiners, 144 (46740) Carcaixent
<b>Titularidad</b>	Privada
<b>Plazas</b>	90
<b>Tipología</b>	Residencia
<b>Tipo de plaza</b>	Válidos y asistidos
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Válidos/semiasistidos 1.118 €</li><li>○ Asistidos 1.375 €</li><li>○ Suprasistidos 1.702 €</li></ul>
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Servicio medico propio.</li><li>● Tiene servicio DUE 24 h.</li><li>● Inmueble de 33 años</li></ul>

Fuente: Elaboración propia , 2016.

# **11. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

## **11.1 INTRODUCCIÓN**

Se recoge en este capítulo toda la información de índole económica y financiera referente al proyecto a través del análisis de viabilidad económica del mismo así como la rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Para su ejecución se establecen una serie de hipótesis que ayudan a determinar el volumen de ingresos y la ocupación anual siendo las diferentes previsiones (inversión, ingresos y gastos) las encargadas de dar forma a todos los elementos que compondrán el balance previsional y la cuenta de resultados.

Se desarrolla el balance de apertura y los correspondientes a los tres siguientes años de actividad así como la cuenta de resultados de cada uno de los tres ejercicios. Explicado el resultado anual y la evolución temporal se completa el análisis con los ratios de liquidez y solvencia que estudiarán y ampliarán los conocimientos referentes a la estructura económica y financiera presentada por la empresa.

## **11.2 PREVISIÓN DE LA INVERSIÓN**

La previsión de la inversión recoge el desembolso inicial efectuado para llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa, el coste de adquisición del inmovilizado, los gastos de constitución y los gastos de primer establecimiento conforman la inversión realizada que asciende en su totalidad a 173.540 €.



## 1. Coste del inmovilizado

Tabla 51 : Coste de adquisición del inmovilizado

<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	<b>5.130 €</b>
Página Web	2.130 €
Aplicaciones informáticas	3.000 €
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>157.600 €</b>
Instalaciones técnicas	15.500 €
Mobiliario	140.000 €
Equipos para procesos de información	2.100 €
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>162.730 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Gastos de constitución

Tabla 52 : Gastos de constitución

<b>TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>4.000€</b>
---------------------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3. Gastos de primer establecimiento

Consideramos gastos de primer establecimiento la inversión en publicidad.

Tabla 53 : Gastos de primer establecimiento

<b>COSTE PUBLICIDAD</b>	
Página web	2.130 €
Folleto informativo	195 €
Anuncios en radio	4.485 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.810 €.</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 11.3 PREVISIÓN DE INGRESOS

Para realizar la estimación de los ingresos obtenidos en cada ejercicio económico hacemos uso del método del PMP (precio medio ponderado), incluimos el precio de las tres mensualidad y el suplemento por el uso de habitación individual. Determinado el PMP efectuamos la previsión de ocupación anual y en base a la misma calculamos el ingreso obtenido por servicios de carácter ordinario y extra ordinario.

#### 1. PMP

Se detallan los precios establecidos para cada una de las tres mensualidades y el suplemento por el uso de habitación individual.

- Válidos: 1200
- Asistidos: 1300
- Supra-asistidos: 1400
- Suplemento de 300 € por habitación individual

$$\text{PMP} = \frac{1.200 + 1.300 + 1.400 + 300}{3} = \mathbf{1.400 \text{ €/mes}}$$

El nuevo precio obtenido será utilizado en la obtención del ingreso anual estimándose un ingreso medio por residente de 1.400 €.

#### 2. Previsión de ocupación

Queda recogida la previsión de ocupación en las siguientes tablas que detallan la ocupación esperada mensualmente para los tres primeros años de actividad. La tendencia reflejada es la propia de un escenario realista.

### AÑO 1

Contabilizados 375 ingresos el primer año se obtiene una ocupación mensual media de 32 residentes.

**Tabla 54 : Previsión de ocupación año 1**

MES	E	F	MR	AB	MY	JN	JL	AG	S	O	N	D	TOTAL
RESIDENTES	20	22	25	29	27	31	34	39	35	37	38	38	375

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### AÑO 2

Con 570 ingresos el segundo año de actividad obtenemos una ocupación mensual media de 47,5 residentes.

**Tabla 55 : Previsión de ocupación año 2**

MES	E	F	MR	AB	MY	JN	JL	AG	S	O	N	D	TOTAL
RESIDENTES	40	39	42	45	44	48	51	56	51	49	52	53	570

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### AÑO 3

Con un total de 772 ingresos el tercer ejercicio económico obtenemos una ocupación mensual media de 64,3 residentes.

**Tabla 56 : Previsión de ocupación año 3**

MES	E	F	MR	AB	MY	JN	JL	AG	S	O	N	D	TOTAL
RESIDENTES	53	55	57	60	60	63	68	73	68	69	72	74	772

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3. Previsión de ingresos

Obtenido el PMP por usuario y la ocupación anual es posible calcular los ingresos obtenidos en cada ejercicio económico.

Tabla 57: Ingresos anuales por servicios ordinarios

SERVICIOS ORDINARIOS			
AÑO	PMP	RESIDENTES	TOTAL INGRESOS
1	1.400 €	375	525.000 €
2	1.400 €	570	798.000 €
3	1.400 €	772	1.080.800 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para la obtención del ingreso anual por prestación de servicios extraordinarios se establece un beneficio medio mensual de 8€ por residente.

Tabla 58: Ingresos anuales por servicios extraordinarios

SERVICIOS EXTRAORDINARIOS			
AÑO	BENEFICIO MEDIO	RESIDENTES	TOTAL INGRESOS
1	8 €	375	3.000 €
2	8 €	570	4.560 €
3	8 €	772	6.176 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 11.4 PREVISIÓN DE GASTOS

Para la estimación del gasto anual diferenciamos entre gastos fijos cuyo montante es independiente del nivel de ocupación y gastos variables que oscilaran en función del número de usuarios que cada año presente. En un último punto quedan contemplados los gastos financieros por el crédito bancario solicitado.

### 11.4.1 GASTOS FIJOS

Se consideran gastos de carácter fijo la amortización, los suministros, las primas de seguros, la publicidad y el arrendamiento. En su cálculo se establece una estimación del IPC de 0,7.

#### 1. Amortización

El inmovilizado intangible formado por la página web y la instalación técnica tiene una dotación anual del 20% quedando amortizado en su totalidad los cinco primeros años de vida de la empresa.

- Página Web

Tabla 59: Amortización de la página web

<b>Valor</b>	<b>2.130 €</b>		
<b>Amortización anual</b>	<b>20%</b>		
<b>Fecha amortización</b>	<b>Dotación anual</b>	<b>Total amortizado</b>	<b>Pendiente de amortizar</b>
31/12/17	426 €	426 €	1.704 €
31/12/18	426 €	852 €	1.278 €
31/12/19	426 €	1.278 €	852 €
31/12/20	426 €	1.704 €	426 €
31/12/21	426 €	2.130 €	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Aplicaciones informáticas

**Tabla 60: Amortización de aplicaciones informáticas**

<b>Valor</b>	<b>3.000 €</b>		
<b>Amortización anual</b>	<b>20%</b>		
<b>Fecha amortización</b>	<b>Dotación anual</b>	<b>Total amortizado</b>	<b>Pendiente de amortizar</b>
31/12/17	600 €	600 €	2.400 €
31/12/18	600 €	1.200 €	1.800 €
31/12/19	600 €	1.800 €	1.200 €
31/12/20	600 €	2.400 €	600 €
31/12/21	600 €	3.000 €	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El inmovilizado material formado por la instalación técnica, el mobiliario y los equipos para procesos de información tiene una dotación anual del 10% quedando íntegramente amortizado el décimo año de actividad.

- Instalación técnica

**Tabla 61: Amortización de la instalación técnica**

<b>Valor</b>	<b>15.500 €</b>		
<b>Amortización anual</b>	<b>10%</b>		
<b>Fecha amortización</b>	<b>Dotación anual</b>	<b>Total amortizado</b>	<b>Pendiente de amortizar</b>
31/12/17	1.550 €	1.550 €	13.950 €
31/12/18	1.550 €	3.100 €	12.400 €
31/12/19	1.550 €	4.650 €	10.850 €
31/12/20	1.550 €	6.200 €	9.300 €
31/12/21	1.550 €	7.750 €	7.750 €
31/12/22	1.550 €	9.300 €	6.200 €
31/12/23	1.550 €	10.850 €	4.650 €
31/12/24	1.550 €	12.400 €	3.100 €
31/12/25	1.550 €	13.950 €	1.550 €
31/12/26	1.550 €	15.500 €	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Mobiliario

Tabla 62: Amortización del mobiliario

Valor		140.000 €	
Amortización anual		10%	
Fecha amortización	Dotación anual	Total amortizado	Pendiente de amortizar
31/12/17	14.000 €	14.000 €	126.000 €
31/12/18	14.000 €	28.000 €	112.000 €
31/12/19	14.000 €	42.000 €	98.000 €
31/12/20	14.000 €	56.000 €	84.000 €
31/12/21	14.000 €	70.000 €	70.000 €
31/12/22	14.000 €	84.000 €	56.000 €
31/12/23	14.000 €	98.000 €	42.000 €
31/12/24	14.000 €	112.000 €	28.000 €
31/12/25	14.000 €	126.000 €	14.000 €
31/12/26	14.000 €	14.000 €	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Equipos proceso información

Tabla 63: Amortización de equipos para procesos de información

Valor		2.100 €	
Amortización anual		10%	
Fecha amortización	Dotación anual	Total amortizado	Pendiente de amortizar
31/12/17	210 €	210 €	1.890 €
31/12/18	210 €	420 €	1.680 €
31/12/19	210 €	630 €	1.470 €
31/12/20	210 €	840 €	1.260 €
31/12/21	210 €	1.050 €	1.050 €
31/12/22	210 €	1.260 €	840 €
31/12/23	210 €	1.470 €	630 €
31/12/24	210 €	1.680 €	420 €
31/12/25	210 €	1.890 €	210 €
31/12/26	210 €	2.100 €	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Calculada la amortización correspondiente a cada elemento de inmovilizado se obtiene la siguiente dotación anual:

**Tabla 64: Dotación anual de amortización**

AMORTIZACIÓN ANUAL		
Inmovilizado intangible	Inmovilizado material	Total
1.026 €	15.760 €	16.786 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Suministros

**Tabla 65: Gasto anual en suministros**

SUMINISTROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Agua	3.330 €	3.867 €	4.350 €
Luz	15.251 €	17.710 €	19.924 €
Gas	8.325 €	9.667 €	10.876 €
Teléfono	1.800 €	1.813 €	1.826 €
<b>TOTAL</b>	<b>28.706 €</b>	<b>33.057 €</b>	<b>36.976 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3. Primas de seguro

**Tabla 66: Gasto anual en primas de seguros**

PRIMAS DE SEGURO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	5.000 €	5.035 €	5.070 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.



#### 4. Publicidad

Tabla 67: Gasto anual en publicidad

PUBLICIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	1.200 €	1.208 €	1.217 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 5. Arrendamiento

La mensualidad del inmueble asciende a 14.500 €.

Tabla 68: Gasto anual en arrendamiento

ARRENDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	174.000 €	175.218 €	176.445 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 11.4.2 GASTOS VARIABLES

Tienen consideración de gasto variable la alimentación, los sueldos y salarios y otros aprovisionamientos.

##### 1. Alimentación

Se estima un gasto en alimentación mensual de 90 € por residente.

Tabla 69: Gasto anual en alimentación

AÑO	OCUPACIÓN ACUMULADA	TOTAL
AÑO 1	375	33.750 €
AÑO 2	570	51.300 €
AÑO 3	772	69.480 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Personal

Para el cálculo del gasto asumido en concepto de sueldos y salarios calculamos previamente el personal del que dispondremos cada año de actividad. En la previsión de ocupación obtuvimos una ocupación media anual para cada ejercicio de la que ahora haremos uso.

### AÑO 1

La ocupación media obtenida el primer año es de 32 residentes.

Siendo la atención altamente personalizada la base de nuestra estrategia empresarial calculamos los ratios de personal necesarios para 40 usuarios ofreciendo una mejor y mayor atención por disponer de más personal en plantilla del exigido por convenio.

**Tabla 70: Gastos de personal año 1**

CATEGORIAS	Nº TRABAJADORES	SUELDO	TOTAL MENSUAL	14 PAGAS
Médico	<b>0,6</b>	1.485,3 €	891,2 €	12.476,5 €
DUE(24 h)	<b>4</b>	1.299,4 €	5.197,5 €	72.765,3 €
Psicólogo	<b>0,375</b>	1.485,3 €	557,0 €	7.797,8 €
Fisioterapeuta	<b>0,5</b>	1.206,6 €	603,3 €	8.446,1 €
TASOC	<b>0,5</b>	1.023,3 €	511,6 €	7.162,8 €
Trabajador social	<b>0,375</b>	1.206,6 €	452,5 €	6.334,5 €
Auxiliar de geriatría	<b>10</b>	961,6 €	9.616,2 €	134.626,8 €
Dirección	<b>1</b>	1.743,3 €	1.743,3 €	24.406,1 €
Recepción- Administra.	<b>1,3</b>	944,8 €	1.228,2 €	17.194,6 €
Limpieza	<b>3</b>	871,7 €	2.615,0 €	36.609,3 €
Lavandería	<b>0,5</b>	871,7 €	435,8 €	6.101,6 €
Cocinero	<b>1,5</b>	961,6 €	1.442,4 €	20.194,0 €
Pinche cocina	<b>0,75</b>	871,7 €	653,7 €	9.152,3 €
Mantenimiento	<b>0,5</b>	944,8 €	472,4 €	6.613,3 €
Supervisor auxiliares	<b>1</b>	1.299,4 €	1.299,4 €	18.191,3 €
			<b>27.719,5 €</b>	<b>388.072,3 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## AÑO 2:

La ocupación media obtenida en el segundo ejercicio es de 47,5 residentes por lo que en este caso calculamos los ratios de personal necesarios para 50 usuarios.

**Tabla 71: Gastos de personal año 2**

CATEGORIAS	Nº TRABAJADORES	SUELDO	TOTAL MENSUAL	14 PAGAS
Médico	<b>0,75</b>	1.485,3 €	1.113,98 €	15.595,6 €
DUE(24 h)	<b>4</b>	1.299,4 €	5.197,52 €	72.765,3 €
Psicólogo	<b>0,375</b>	1.485,3 €	556,99 €	7.797,83 €
Fisioterapeuta	<b>0,5</b>	1.206,6 €	603,29 €	8.446,06 €
TASOC	<b>0,5</b>	1.023,3 €	511,63 €	7.162,75 €
Trabajador social	<b>0,375</b>	1.206,6 €	452,47 €	6.334,55 €
Auxiliar de geriatría	<b>13</b>	961,6 €	12.501 €	175.015 €
Dirección	<b>1</b>	1.743,3 €	1.743,29 €	24.406 €
Recepción-Administración.	<b>1,3</b>	944,8 €	1.228,19 €	17.194,6 €
Limpieza	<b>3</b>	871,7 €	2.614,95 €	36.609,3 €
Lavandería	<b>0,5</b>	871,7 €	435,83 €	6.101,55 €
Cocinero	<b>1,5</b>	961,6 €	1.442,43 €	20.194 €
Pinche cocina	<b>0,75</b>	871,7 €	653,74 €	9.152,33 €
Mantenimiento	<b>0,5</b>	944,8 €	472,38 €	6.613,32 €
Supervisor auxiliares	<b>1</b>	1.299,4 €	1.299,38 €	18.191,3 €
			<b>30.827 €</b>	<b>431.579 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

AÑO 3:

El tercer año se obtiene una ocupación media de 64,3 y se calculan los ratios de personal para una ocupación de 70 usuarios.

**Tabla 72: Gastos de personal año 3**

CATEGORIAS	Nº TRABAJADORES	SUELDO	TOTAL MENSUAL	14 PAGAS
Médico	<b>1</b>	1.485,3 €	1.485,30 €	20.794,20 €
DUE(24 h)	<b>4,5</b>	1.299,4 €	5.847,21 €	81.860,94 €
Psicólogo	<b>0,375</b>	1.485,3 €	556,99 €	7.797,83 €
Fisioterapeuta	<b>0,75</b>	1.206,6 €	904,94 €	12.669,09 €
TASOC	<b>0,75</b>	1.023,3 €	767,44 €	10.744,13 €
Trabajador social	<b>0,3</b>	1.206,6 €	361,97 €	5.067,64 €
Auxiliar de geriatría	<b>19</b>	961,6 €	18.270,78 €	255.790,92 €
Dirección	<b>1</b>	1.743,3 €	1.743,29 €	24.406,06 €
Recepción-Administración	<b>1,3</b>	944,8 €	1.228,19 €	17.194,63 €
Limpieza	<b>3,5</b>	871,7 €	3.050,78 €	42.710,85 €
Lavandería	<b>0,75</b>	871,7 €	653,74 €	9.152,33 €
Cocinero	<b>1,5</b>	961,6 €	1.442,43 €	20.194,02 €
Pinche cocina	<b>1</b>	871,7 €	871,65 €	12.203,10 €
Mantenimiento	<b>1</b>	944,8 €	944,76 €	13.226,64 €
Supervisor auxiliares	<b>1</b>	1.299,4 €	1.299,38 €	18.191,32 €
			<b>39.428,8 €</b>	<b>552.003,7 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3. Aprovisionamientos

Los aprovisionamientos incluyen el material de limpieza, el utillaje, el material sanitario y los uniformes.

Tabla 73: Gastos en aprovisionamientos

AÑO	OCUPACIÓN ACUMULADA	TOTAL
AÑO 1	375	4.800 €
AÑO 2	570	7.200 €
AÑO 3	772	10.500 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 11.4.3 GASTOS FINANCIEROS

Se solicita un préstamo para hacer frente a la inversión inicial de 150.000 € a devolver en 10 años a un tipo de interés del 4,25%.

Tabla 74: Gastos financieros

AÑO	FECHA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
0	1/1/17	-	-	-	150.000,0 €
1	1/1/18	6.375,0 €	12.349,5 €	18.724,5 €	137.650,5 €
2	1/1/19	5.850,2 €	12.874,4 €	18.724,5 €	124.776,1 €
3	1/1/20	5.303,0 €	13.421,5 €	18.724,5 €	111.354,6 €
4	1/1/21	4.732,6 €	13.992,0 €	18.724,5 €	97.362,6 €
5	1/1/23	4.137,9 €	14.586,6 €	18.724,5 €	82.776,0 €
6	1/1/23	3.518,0 €	15.206,5 €	18.724,5 €	67.569,5 €
7	1/1/24	2.871,7 €	15.852,8 €	18.724,5 €	51.716,7 €
8	1/1/25	2.198,0 €	16.526,6 €	18.724,5 €	35.190,1 €
9	1/1/26	1.495,6 €	17.228,9 €	18.724,5 €	17.961,2 €
10	1/1/27	763,4 €	17.961,2 €	18.724,5 €	0,0 €

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 11.5 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación es un documento contable que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento de tiempo determinado que coincide generalmente con el final del año. A través de su análisis será posible determinar el peso de cada masa patrimonial dentro del conjunto y su correspondiente evolución.

En su estructura se distinguen dos grandes bloques:

- **ACTIVO**, refleja los bienes y derechos que la empresa tiene en posesión.
- **PN y PASIVO**, recoge los medios con los que bienes y derechos del activo quedan financiados, medios propios en el caso del patrimonio neto y ajenos en el caso del pasivo.

Se adjunta el balance de LA TARDOR diferenciando entre el balance de apertura y los balances correspondientes a los tres ejercicios económicos siguientes. En el balance de apertura guardarán correlación las inversiones iniciales que se corresponden con los elementos del activo y las fuentes de financiación inicial que se configuran como pasivos, en los balances posteriores se aprecia la evolución de cada masa patrimonial.

Tabla 75: Balance de situación, Activo LA TARDOR

ACTIVO	APERTURA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>162.730</b>	<b>145.944</b>	<b>129.158</b>	<b>112.372</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>5.130</b>	<b>5.130</b>	<b>5.130</b>	<b>5.130</b>
Página Web	2.130	2.130	2.130	2.130
Aplicaciones informáticas	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>Inmovilizado material</b>	<b>157.600</b>	<b>157.600</b>	<b>157.600</b>	<b>157.600</b>
Instalaciones técnicas	15.500	15.500	15.500	15.500
Mobiliario	140.000	140.000	140.000	140.000
Equipos para procesos de información	2.100	2.100	2.100	2.100
<b>Amortización acumulada</b>	<b>-</b>	<b>-16.786</b>	<b>-33.572</b>	<b>-50.358</b>
Inmovilizado intangible	-	-1.026	-2.052	-3.078
inmovilizado material	-	-15.760	-31.520	-47.280
-	-	-	-	-
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>127.270</b>	<b>26.332</b>	<b>87.494</b>	<b>289.025,8</b>
<b>Existencias</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Materias Primas	-	-	-	-
Otros aprovisionamientos	-	-	-	-
<b>Deudores comer. y otras cts. a cobrar</b>	<b>-</b>	<b>35.124,8</b>	<b>16.041,5</b>	<b>-</b>
Clientes	-	-	-	-
Crédito fiscal por pérdidas a compensar	-	35.124,8	16.041,5	-
<b>Efectivo y otros líquidos equivalentes</b>	<b>127.270</b>	<b>-8.792,8</b>	<b>71.452,2</b>	<b>289.025,8</b>
Bancos	127.270	-8.792,8	71.452,2	289.025,8
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>290.000 €</b>	<b>172.276 €</b>	<b>216.652 €</b>	<b>401.398 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **ACTIVO NO CORRIENTE**

Los activos corrientes o activos fijos son bienes y derechos que formaran parte de la empresa de manera duradera por servir de forma prolongada siendo solo ejecutados en situaciones de extrema necesidad de liquidez/solvencia.

Nuestro activo se corresponde con los elementos de inmovilizado que se recogen en el apartado de previsión a la inversión, la amortización refleja la depreciación experimentada por dichos activos desde el momento de su adquisición. Es el activo no corriente quien presenta el mayor peso a excepción del tercer año donde el resultado del ejercicio proporciona mayor peso al activo corriente por aumentar la cuantía reflejada en bancos significativamente.

## **ACTIVO CORRIENTE**

El activo corriente también conocido como circulante representa el activo fácilmente convertible en dinero dentro del ejercicio económico.

En nuestro caso el importe de la existencias es nulo por valernos de previsiones de ocupación que generen este resultado en dicha partida. La cuenta de clientes presenta de igual forma saldo nulo por seguir la empresa una política de pago anticipado cobrando la mensualidad antes de la prestación del servicio.

La partida de bancos es negativa el primer año debido a las adquisiciones realizadas en concepto de inversión inicial y las pérdidas obtenidas en la cuenta de PYG en el primer ejercicio. Este resultado se revierte los posteriores años aumentando el importe que la partida de bancos presenta. Dicha pérdida inicial activa una cuenta de crédito fiscal por pérdidas a compensar que se compensarán, como su nombre indica, los posteriores años minorando el importe a pagar en concepto de impuesto sobre el beneficio al cierre de cada ejercicio. El importe de dicho crédito es anulado el tercer año de actividad.



Tabla 76: Balance de situación, PN y Pasivo LA TARDOR

PN Y PASIVO	APERTURA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>140.000</b>	<b>34.625,5</b>	<b>91.875,5</b>	<b>252.532,4</b>
<b>Capital</b>	<b>140.000</b>	<b>140.000</b>	<b>140.000</b>	<b>140.000</b>
<b>Reservas</b>				
Rdo. de ejercicios anteriores	-	-	105.374,5	-48.124,5
Rdo. del ejercicio	-	105.374,5	57.250,03	160.656,9
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>150.000</b>	<b>124.776</b>	<b>111.354,6</b>	<b>97.362,6</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>150.000</b>	<b>124.776,1</b>	<b>111.354,6</b>	<b>97.362,63</b>
Deudas l/p con entidades de crédito	150.000	124.776,1	111.354,6	97.363
	-			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>12.874,4</b>	<b>13.421,5</b>	<b>51.502,5</b>
<b>Acreeedores comer. y otras ctas. a pagar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>37510,52</b>
Proveedores	-	-	-	
H.P acreedora por IS	-	-	-	37510,52
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>12.874,4</b>	<b>13.421,5</b>	<b>13991,95</b>
Deudas c/p con entidades de crédito	0,00	12.874,4	13.421,5	13991,95
<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>290.000 €</b>	<b>172.276 €</b>	<b>216.652 €</b>	<b>401.398 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **PATRIMONIO NETO**

El patrimonio neto queda formado por las cuentas de capital, reservas, resultado del ejercicio y resultados de ejercicios anteriores.

El capital social asciende a 140.000€ donde quedan recogidos los 28.000€ aportados por cada uno de los cinco socios, la partida de reservas aparece con importe nulo por dotarse el cuarto año el resultado integro del tercer ejercicio una vez deducidas todas las pérdidas que el primer año de actividad se generaron. El resultado del ejercicio se corresponde con el obtenido en la cuenta de PYG.

## **PASIVO NO CORRIENTE**

Recoge las deudas a largo plazo contraídas por la empresa y que presentan vencimiento superior al año. Dentro del pasivo no corriente queda ubicado el préstamo solicitado a entidades de crédito que asciende a 150.000 euros. Dicho importe se irá minorando con el correspondiente pago anual del mismo y la reclasificación del importe a pagar el siguiente año que aparecerá en concepto de deudas a corto plazo dentro del pasivo corriente.

## **PASIVO CORRIENTE**

Representa las obligaciones de la empresa en el corto plazo. Queda ubicado dentro del pasivo corriente la reclasificación anual de la deuda a largo plazo donde figura la parte correspondiente a pagar el siguiente año.

El importe de proveedores es nulo por seguir la misma política que en clientes de pago anticipado, ante consecutivas pérdidas y necesidades de financiación se renegociaría el plazo de pago para obtener crédito.

La cuenta que recoge el impuesto de sociedades es nula el primer año a consecuencia de un resultado negativo en el ejercicio, nuevamente es nulo el segundo año por compensar el importe a pagar con el crédito fiscal concedido por hacienda. Es el tercer año cuando la cuenta refleja el primer pago aunque minorado por compensar la última parte del crédito.

## **11.6 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

La cuenta de pérdidas y ganancias también conocida como cuenta de resultados recoge las diferentes partidas de gasto e ingreso generadas por la empresa durante el ejercicio económico.

La sustracción de ingresos provenientes de la prestación de servicios y los gastos asumidos para la realización del mismo son los factores empleados en el cálculo del resultado que mostrará el beneficio o pérdida del correspondiente año. Ingresos y gastos quedan clasificados por su naturaleza dejando diferentes resultados, el resultado de explotación derivado de la actividad empresarial y el resultado financiero obtenido por diferencia entre ingresos y gastos de índole financiera.

Es el documento de PYG el que nos permitirá evaluar los diferentes resultados obtenidos, la evolución del INCN y de cada elemento de gasto e ingreso así como a determinar la naturaleza de los mismos y su peso sobre el resultado obtenido.

Se recoge en la Tabla 77 la cuenta de pérdida y ganancias correspondiente a los tres primeros años de actividad de la empresa.

Tabla 77: Cuenta de pérdidas y ganancias, LA TARDOR

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INCN</b>	<b>525.000 €</b>	<b>798.000 €</b>	<b>1.080.800 €</b>
Prestación de servicios	525.000 €	798.000 €	1.080.800 €
<b>(Aprovisionamientos)</b>	<b>- 38.550 €</b>	<b>- 58.500 €</b>	<b>- 79.980 €</b>
Consumo de mercaderías (Alimentación)	- 33.750 €	- 51.300 €	- 69.480 €
Otros aprovisionamientos	- 4.800 €	- 7.200 €	- 10.500 €
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>3.000 €</b>	<b>4.560 €</b>	<b>6.176 €</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>- 388.072 €</b>	<b>- 431.580 €</b>	<b>- 552.004 €</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>- 218.716 €</b>	<b>- 213.511 €</b>	<b>- 218.694 €</b>
<b>Amortización inmovilizado</b>	<b>- 16.786 €</b>	<b>- 16.786 €</b>	<b>- 16.786 €</b>
<b>RDO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>- 134.124,3 €</b>	<b>82.183,5 €</b>	<b>219.512,1 €</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>- 6.375 €</b>	<b>- 5.850,2 €</b>	<b>- 5.303,0 €</b>
<b>RDO FINANCIERO</b>	<b>- 6.375 €</b>	<b>- 5.850,2 €</b>	<b>- 5.303,0 €</b>
<b>RDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 140.499,3 €</b>	<b>76.333,4 €</b>	<b>214.209,1 €</b>
<b>Impuesto sobre el beneficio (25%)</b>	<b>- 35.124,8 €</b>	<b>19.083,3 €</b>	<b>53.552,3 €</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>- 105.374,5 €</b>	<b>57.250,0 €</b>	<b>160.656,9 €</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El INCN muestra el ingreso esperado cada año por la prestación de servicios, los elementos empleados en su cálculo son el PMP obtenido en la previsión de ingresos y la previsión de ocupación obtenida para cada ejercicio.

El gasto en aprovisionamiento queda formado por dos conceptos de gasto, el consumo de mercaderías que corresponde al gasto asumido por alimentación y otros aprovisionamientos que como ya se nombró incluye el material de limpieza, el utillaje, el material sanitario y los uniformes. El gasto por aprovisionamientos supone el 6% del gasto total el primer año y el 8% y el 9% los siguientes.

El montante presente en otros ingresos de explotación corresponde al margen que la empresa obtiene por los servicios de carácter extraordinarios ofertados y que no se encuentran incluidos en la mensualidad. Para su calculo se ha estimado un ingreso medio de 8€ mensuales por residente.

Los gastos de personal presentan una gran variación entre ejercicios por obligar un mayor número de usuarios a contar con mayor número de personal. Presentan al mismo tiempo la evolución más acusada posicionándose como la partida de mayor gasto suponiendo casi un 58% del gasto total el primer año, el 60% el segundo y el 63% el tercero.

En la partida de otros gastos de explotación quedan recogidos los gastos fijos, arrendamiento, primas de seguro, suministros y publicidad. El mayor montante de dicha cuenta el primer año respecto al segundo es debido al pago de los gastos de constitución y primer establecimiento asumidos el primer año. Suponen anualmente el 32%, 29% y el 25% respectivamente del gasto total.

La amortización del inmovilizado recoge la dotación anual que refleja la depreciación de cada elemento desde el momento de su adquisición.

Todas estas partidas contribuyen al resultado de explotación, resultado negativo el primer año de actividad que se verá agravado por el pago de los gastos financieros.

Los gastos financieros corresponden a los intereses generados por el préstamo de 150.000 € solicitado a entidades de crédito. Es el gasto de menor peso representando el 1%, 0,8% y 0,6% respectivamente. El resultado de explotación minorado por los gastos financieros muestra el resultado el financiero.

El impuesto sobre el beneficio aplicado es del 25%, la cuantía pagar el primer año es negativa por la obtención de un resultado negativo lo que genera un crédito a nuestro favor por parte de hacienda pública que asciende a la totalidad del impuesto (35.124,8 €).

Finalmente el resultado del ejercicio muestra el beneficio generado en cada año de actividad, el primero de ellos es negativo pues la fuerte inversión inicial y los múltiples gastos superan el montante de ingresos obtenidos, este resultado se revierte el segundo año dejando un pequeño ingreso que se ve casi triplicado el tercer ejercicio de actividad.

## **11.7 ANALISIS DE LIQUIDEZ**

Para el análisis de liquidez nos valdremos de una serie de ratios que nos ayudarán en el estudio de diferentes aspectos de la misma. Serán el principal indicador de la capacidad para atender los pagos en el corto plazo presentada por la empresa pudiendo así evaluar la gestión, planificación futura y toma de decisiones.

Previamente analizaremos el Fondo de Maniobra, cantidad de activos corrientes de los que la empresa dispone tras haber hecho frente a sus pasivos corrientes.

Tabla 78: Fondo de maniobra, LA TARDOR

FM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FM= AC-PC	13.457,6	74.072,1	237.523,32

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para un correcto funcionamiento el fondo de maniobra debe presentar un valor positivo, esta condición se cumple los tres ejercicios de actividad aunque con gran diferencia entre los valores obtenidos el primer y tercer año. Siendo su valor superior al pasivo corriente el segundo año y de manera más acusada el tercero se deja entrever una exceso de efectivo que a priori conllevará ociosidad de recursos, esta ociosidad será o no confirmada en los siguientes ratios.

Analizado el fondo de maniobra los ratios de liquidez analizar son los siguientes:

Tabla 79: Ratios de liquidez

RATIOS DE LIQUIDEZ	
<b>Liquidez</b>	Activo corriente / Pasivo corriente
<b>Tesorería</b>	Realizable + Efectivo / Pasivo corriente
<b>Disponibilidad</b>	Efectivo / Pasivo corriente
<b>F.M sobre activo</b>	Fondo de maniobra / Activo
<b>F.M sobre pasivo</b>	Fondo de maniobra / Pasivo corriente

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 80: Ratios de liquidez , LA TARDOR

RATIOS LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Liquidez</i>	2,0	6,5	5,6
<i>Tesorería</i>	-0,7	5,3	5,6
<i>Disponibilidad</i>	-0,7	5,3	5,6
<i>F.M sobre activo</i>	0,1	0,3	0,6
<i>F.M sobre pasivo</i>	1,0	5,5	4,6

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El ratio de liquidez diagnostica la capacidad de la empresa de afrontar sus pagos en el corto plazo, su valor debe oscilar entorno al 1,5 teniendo la empresa recursos ociosos si este es superado. Los valores que nuestra empresa obtiene confirman la ociosidad de nuestros recursos en el segundo y tercer año no siendo significativo el valor obtenido el primero por resultar una caja negativa y quedar la totalidad del activo corriente formado por el crédito fiscal concedido por hacienda por pérdidas a compensar. Mientras el primer año la empresa presenta serios problemas de liquidez los siguientes debería invertir el dinero disponible para obtener una mayor rentabilidad.

El ratio de tesorería es un indicador de la liquidez que no tiene en cuenta las existencias. En nuestro caso el ratio de tesorería muestra una mejor realidad de la situación de la empresa por no disponer de realizable y tener solo en cuenta la partida de bancos. Se aprecia la imposibilidad de cubrir gastos el primer año tras la obtención de resultados negativos que nos aproximan a una suspensión de pagos técnica si la situación perdura. Los siguientes años confirman la ociosidad anteriormente comentada y ratifican la necesidad de invertir dicho activo.

Es el ratio de disponibilidad el que muestra la capacidad de generar liquidez de forma más inmediata, los ratios obtenidos coinciden con los de tesorería por no disponer la empresa de realizable.



Los ratios referentes al Fondo de Maniobra informan del peso del mismo en relación al activo y al pasivo corriente. Ambos ratios desprenden lo ya comentado, suponiendo el FM del tercer año el 60% del activo y siendo menor el pasivo corriente que el fondo de maniobra dispuesto desde inicio de actividad.

De los resultados obtenidos en todos los ratios se concluye una situación de falta de liquidez y cercana a la suspensión de pagos el primer año a consecuencia del resultado negativo obtenido. A partir del segundo año de actividad se aprecia una ociosidad que se agudiza el tercero, la empresa esta perdiendo dinero por mantener una gran cantidad de recursos sin invertir a los que esta perdiendo rentabilidad.

## 11.8 ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

El análisis del endeudamiento nos servirá para determinar la estructura financiera de la empresa, si esta es adecuada y el nivel de independencia que la empresa posee. Analizaremos la cantidad de deuda, la calidad y carga financiera de la misma.

Los ratios comúnmente utilizados son los siguientes:

**Tabla 81: Ratios de endeudamiento**

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	
<b><i>Endeudamiento</i></b>	Pasivo / Patrimonio Neto + Pasivo
<b><i>Autonomía</i></b>	Patrimonio Neto / Pasivo
<b><i>Solvencia o garantía</i></b>	Activo / Pasivo
<b><i>Calidad de la deuda</i></b>	Pasivo corriente / Pasivo
<b><i>Gastos financieros sobre ventas</i></b>	Gastos financieros / Ventas
<b><i>Coste de la deuda</i></b>	Gastos financieros / Pasivo con coste
<b><i>Cobertura de gastos financiero</i></b>	BAII / Gastos financieros

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 82: Ratios de endeudamiento, LA TARDOR

RATIOS ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Endeudamiento</i>	0,80	0,6	0,4
<i>Autonomía</i>	0,25	0,67	1,5
<i>Solvencia o garantía</i>	1,3	1,7	2,7
<i>Calidad de la deuda</i>	0,1	0,1	0,3
<i>Gastos financieros sobre ventas</i>	0,012	0,007	0,005
<i>Coste de la deuda</i>	0,046	0,047	0,048
<i>Cobertura de gastos financiero</i>	-21	14,05	41,39

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El ratio de endeudamiento muestra la relación existente entre los fondos propios y las deudas que la empresa posee, su valor debe oscilar entorno 0,4-0,6 presentando la empresa un endeudamiento excesivo si el ratio supera el 0,6. En nuestro caso puede apreciarse un alto endeudamiento el primer año por suponer el 80% de la deuda financiación ajena y no propia, esta situación viene originada por un resultado del ejercicio negativo que minora el patrimonio neto notablemente, la empresa pierde autonomía financiera y se encuentra a priori en un proceso de descapitalización. La situación de endeudamiento se revierte a gran velocidad los años posteriores tras la obtención de resultado positivos que compensan la pérdida del primer ejercicio y hacen aumentar los capitales propios. El tercer ejercicio económico se cierra con una estructura equilibrada donde el 60% de la financiación es propia y el ratio de endeudamiento óptimo.

La autonomía informa de la capacidad de la empresa de tomar decisiones independientemente de la forma en la que estas sean financiadas. El valor adecuado se encuentran entre 0,7-1,5 y se obtiene a partir de los valores obtenidos en el ratio de endeudamiento. Los resultados guardan relación con los calculados en el ratio anterior pues a mayor endeudamiento menor autonomía, la situación del primer año cambia en el tercer ejercicio que finaliza con el ratio de endeudamiento en su valor inferior y el de autonomía en el superior.

La solvencia también llamada distancia a la quiebra es entendida como la capacidad para hacer frente a la totalidad de las deudas, debiendo ser su valor superior a 1 se observa la proximidad a la quiebra técnica el primer ejercicio. Teóricamente la empresa debería recurrir a la venta de activo si la totalidad de la deuda fuera exigida no siendo nuestro caso por ser la mayoría exigible en el largo plazo. La evolución de la solvencia es favorable alcanzando un valor de 2,7 el tercer año, por cada unidad monetaria a pagar la empresa dispone de 2,7 activos por ese valor contable.

La calidad de la deuda hace referencia al plazo de pago, a menor ratio mejor calidad por ser la deuda exigible en un plazo más dilatado. Los resultados obtenidos dejan ver el gran peso de la deuda a largo plazo siendo las obligaciones a corto mínimas, esto guarda relación con la estructura del activo por ser el activo no corriente el de mayor peso.

A falta de datos comparables del sector valoramos los gastos financieros como bajos por ser inferiores al 0,04. La disminución de los mismos es consecuencia del progresivo aumento de las ventas.

Por último, hacemos referencia a la capacidad de la empresa para asumir el coste de la financiación ajena. Para ello utilizamos el ratio de cobertura de gastos financieros cuyo valor debe ser superior a 1. El haber obtenido un resultado de explotación (BAII) negativo imposibilita la cobertura aunque esta situación evoluciona favorablemente tras la obtención de resultados positivos que sitúan en niveles notablemente altos la capacidad de pago. Mayores ganancias y un pequeño porcentaje de deuda a corto plazo dejan un óptimo nivel de cobertura.

## 12. CONCLUSIONES

El crecimiento del sector es consecuencia de:

- Notable aumento de la esperanza de vida y baja tasa de fecundidad que conducen a un acelerado y cada vez mayor envejecimiento poblacional.
- Existencia de cambios sociales en núcleos familiares y ritmo de vida que limitan la capacidad de cuidado y atención a personas mayores .
- Abandono del antiguo y peyorativo concepto de "residencia".

Un gran porcentaje de personas en situación de dependencia recurren al servicio geroresidencial por ello es importante conocer su presencia a nivel nacional y comunitario:

- Gran cambio en el reconocimiento de ayudas y prestaciones tras la aprobación de la LAPAD en 2007.
- El perfil del solicitante es femenino y de edad superior a los 65 años.
- El 75% de las solicitudes registradas corresponden a personas mayores de 65 años.
- La Comunidad Valenciana es la 5º CCAA que más solicitudes registra.
- El reconocimiento más abundante es el de discapacidad de grado II.
- Las prestaciones por servicio representan el 60% de las prestaciones concedidas lo que es favorable para el sector de estudio.

En lo que respecta al análisis del entorno:

- Entorno al 80% de los centros a nivel nacional y comunitario son de titularidad privada.
- La provincia de Valencia dispone de más de la mitad de las residencias ubicadas en toda la comunidad.
- Valencia cuenta con 3,32 plazas por cada 100 personas mayores de 65 años.
- Valencia cuenta con la mitad del público objetivo registrado en la comunidad.

- La puesta en marcha del negocio exige un fuerte inversión inicial.
- Cada vez es mayor la presencia de residencias y la existencia de sustitutivos.
- Existe una gran rivalidad en el sector por el ajuste de precios y la similitud de servicios ofertados.

En referencia a las características de la empresa:

- La misión y visión asientan las bases de la ideología del centro.
- Los valores sirven de pilares de actuación en el desarrollo de actividades.
- Los objetivos generales y específicos quedan definidos de manera clara y sencilla.
- La Sociedad Limitada es la forma jurídica más idónea para PYMES y la que menos exigencias de capital presenta.
- El capital social asciende a 140.000 € por aportaciones individuales de 28.000 € de cada uno de los cinco socios.

En relación al capítulo de la localización e instalaciones de la empresa:

- El negocio queda ubicado en un inmueble de alquiler localizado en Tavernes de la Valldigna correspondiente a la comarca de la Safor. Zona de gran tranquilidad que cuenta con playa, diversos parajes naturales y patrimonio cultural.
- Fácil acceso a la localidad desde numerosas poblaciones colindantes.
- Edificio dividido en dos plantas que alberga una capacidad de 100 plazas.
- Instalaciones nuevas e inmueble con facilidades de acceso y movilidad interna.
- Minuciosa distribución de estancias.
- El inmueble dispone de jardines y patio interior, diversas áreas de ocio y múltiples salas para la prestación de servicios extraordinarios.
- Se diferencian áreas de acceso y gestión, habitaciones y zonas comunes, área de servicios y área sanitaria.

En lo que respecta al área de recursos humanos:

- El factor humano, la calidad y formación del mismo es fundamental en la organización.
- Se definen con detalle puestos de trabajo, requerimientos y titulaciones necesarias para cada uno de ellos.
- La política salarial es fijada por el convenio del sector.
- La estructura organizativa de la empresa es clara y definida.
- Los requerimientos de personal establecidos superan los estipulados legalmente.

En el apartado de procesos y operaciones destaca:

- Las acciones a ejecutar se dividen en cuatro bloques: planificación, gestión, desarrollo y control.
- Las operaciones de planificación responden a la gestión de los recursos (financieros, compras, suministros y humanos).
- Las operaciones de gestión engloban la carga documental de la puesta en marcha y funcionamiento del negocio estableciendo para ello procedimientos, protocolos y registros.
- Las operaciones de desarrollo serán las encargadas de la gestión de los servicios ofertados .
- Las operaciones de control incluirán las auditorías y los procesos de control interno.

El plan de marketing recoge:

- Nuestro público objetivo queda ubicado en Tavernes y localidades cercanas, tiene una edad igual o superior a 65 años y precisa de ayuda en la realización de ABVD.
- Dentro de los servicios ordinarios queda incluido el servicio de alojamiento, servicio sanitario, servicio psicosocial y servicio de atención directa.
- Existe una gran cartera de servicios de carácter extraordinario no incluidos en la mensualidad de los que la empresa obtendrá un margen de beneficio.

- Se establecen tres precios que varían en función del nivel de dependencia del solicitante. Existe un suplemento adicional por el uso de habitación individual.
- La inversión en publicidad es elevada por considerarla un herramienta primordial en la puesta en marcha del negocio.
- La estrategia de marketing establecida consiste en ofrecer una mayor atención a usuarios a un precio equiparable al de la competencia.

De la competencia directa destacamos:

- La mayoría de residencias ubicadas en territorios cercanos son de titularidad privada, ofrecen servicios equiparables en instalaciones más anticuadas
- Los servicios ofertados son homogéneos.
- Las mensualidades son iguales o superiores a las establecidas en nuestro centro.

En lo que respecta al plan financiero:

- Se asumen un PMP y una hipótesis de previsión de la ocupación mensual para la obtención de ingresos anuales.
- Se solicita un préstamo de 150.000 € a 10 años a un interés del 4,25%.
- El mayor peso del activo lo conforma el activo corriente, estructura racional por el escaso peso del pasivo corriente.
- El gasto de personal representa el gasto de mayor magnitud.
- El primer año se obtiene un resultado negativo.
- La liquidez es nula el primer año por resultar una caja negativa pero se revierte los siguientes años llegando a tener recursos ociosos que deberían ser invertidos.
- El endeudamiento presenta índices altos el primer año estabilizándose en los posteriores tras la obtención de beneficios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ABELLÁN GARCÍA A., PUJOL RODRÍGUEZ R. (2015). *"Un perfil de las personas mayores en España, 2015. Indicadores estadísticos básicos"* Informes Envejecimiento en red no 10

ABELLÁN GARCÍA A., PUYOL ANTOLÍN R. (2006). *"Envejecimiento y dependencia, una mirada al panorama futuro de la población española"*. Editorial: Mondial Assistance".

AMAT O. (2008). *"Análisis económico-financiero"*. Editorial Barcelona : Gestión 2000

BRAVO J. (1990). *"El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones"*. Editorial Díaz de Santos.

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

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

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

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

JOHNSON G., SCHOLLES K., WHITTINGTON R. (2010). *"Fundamentos de estrategia"*. Editorial Pearson

MARTINEZ PEDROS D., MILLA GUTIÉRREZ. A (2012). *"Análisis del entorno."* Editorial Díaz de Santos.

MIGUEL FERNÁNDEZ E. (2005). *"Introducción a la gestión (Management)"*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.



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

PORTER.M (2009). "*Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*". Editorial Pirámide.

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

RIVERA VILAS, LUIS MIGUEL (2012). "*Decisiones en Marketing. Cliente y Empresa*". Editorial Universidad Politécnica de Valencia

VENTURA.J (2009). "*Análisis estratégico de la empresa*". Editorial Paraninfo

## **BIBLIOGRAFÍA WEB**

BOE. *Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana*. Documento en línea: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1982-17235>

Fecha de consulta: [22/09/2016]

BOE. Ley de Sociedades de Capital. Documento en línea: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

Fecha de consulta [15/10/2016]

BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO. *Resolución de 16 de noviembre de 2015, de la Dirección General de Calidad y Evaluación Ambiental y Medio Natural, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 6 de noviembre de 2015, por el que se aprueba el Plan Estatal Marco de Gestión de Residuos (PEMAR) 2016-2022*. Documento en línea:

[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-13490](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-13490)

Fecha de consulta [28/09/2016]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. *Ministerio de empleo y seguridad social*. Documento en línea:

<http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/08/pdfs/BOE-A-2014-2510.pdf>

Fecha de consulta [29/10/2016]

BONESTAR. *Características residencia*. Documento en línea:

<http://www.bonestar-simat.com>

Fecha de consulta [14/11/2016]

CENTRO RESIDENCIAL GERONTOLOGICO CAP BLANC. *Características residencia*. Documento en línea:

<http://www.residenciacapblanc.com>

Fecha de consulta [15/11/2016]

CREAREMPRESAS. *Trámites para constituir una Sociedad Limitada o una Sociedad Anónima*. Documento en línea:

<http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>

Fecha de consulta [15/09/2016]

CONSEJO ECONOMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA. *La situación de I+D+i en España y su incidencia sobre la competitividad el empleo*. Documento en línea: <http://www.ces.es/documents/10180/2471861/Inf0215.pdf>

Fecha de consulta [30/09/2016]

CONSELLERIA DE BIENESTAR SOCIAL. *Normativa*. Documento en línea: <http://www.inclusio.gva.es/web/mayores/normativaeda>

Fecha de consulta [26/09/2016]

CONSELLERÍA DE ECONOMÍA, INDUSTRIA, TURISMO Y EMPLEO. *Convenio Colectivo para el Sector Privado de Residencias para la Tercera Edad, Servicios de Atención a las Personas Dependientes y Desarrollo de la Promoción de la Autonomía Personal en la Comunidad Valenciana*. Documento en línea:

<http://www.aerte.es/documentos/pdf/normativa/ConvenioColectivoResidenciasPrivadas2013.pdf>

Fecha de consulta [28/10/2016]

DATOSMACRO. *En 2015 cayó la tasa de natalidad en España*. Documento en línea: <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/espana>

Fecha de consulta [05/09/2016]

Envejecimiento en Red (2015). *“Estadistas sobre residencias: distribución de centros y plazas residenciales por provincia”*. Documento en línea: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-estadisticasresidencias2015.pdf>

Fecha de consulta [25/09/2016]

Envejecimiento en Red. *Un perfil de las personas mayores en España.*

Documento en línea:

<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enredindicadoresbasicos15.pdf>

Fecha de consulta [25/09/2016]

GERISAN, *Características residencia.* Documento en línea:

<http://www.gerisan.com>

Fecha de consulta [14/11/2016]

GERORESIDENCIALES SOLIMAR. *Características residencia Solimar.*

Documento en línea: <http://www.solimar.es> Fecha de consulta[14/11/2016]

IMSERSO. *Las personas mayores en España, datos estatales y por comunidades autónomas. Informe 2014.* Documento en línea:

[http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/2029\\_info2014pm.pdf](http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/2029_info2014pm.pdf)

Fecha de consulta [10/09/2016]

GOOGLEMAPS. Ubicación inmueble. Documento en línea:

<https://www.google.es/maps/@39.0737257,0.2575319,568m/data=!3m1!1e3>

Fecha de consulta [17/09/2016]

IMSERSO. Portal de la dependencia, Servicios del SAAD, Prestaciones contempladas. Documento en línea:

[http://www.dependencia.imserso.es/dependencia\\_01/ciudadanos/ser\\_pres/cs/index.htm](http://www.dependencia.imserso.es/dependencia_01/ciudadanos/ser_pres/cs/index.htm)

Fecha de consulta [13/09/2016]

IMSERSO. Portal de la dependencia, Servicios del SAAD. Prestaciones económicas. Documento en línea:

[http://www.dependencia.imserso.es/dependencia\\_01/ciudadanos/ser\\_pres/pe/index.htm](http://www.dependencia.imserso.es/dependencia_01/ciudadanos/ser_pres/pe/index.htm)

Fecha de consulta [13/09/2016]

IMERSO. *Libro blanco, atención a las personas situación de dependencia en España*. Documento en línea:

<http://www.dependencia.imerso.es/InterPresent2/groups/imerso/documents/binario/libroblanco.pdf>

Fecha de consulta [15/09/2016]

IMERSO. *Información estadística del sistema para la autonomía y atención a la dependencia situación*. Documento en línea:

<http://www.dependencia.imerso.es/InterPresent2/groups/imerso/documents/binario/estsisaad20161031.pdf>

Fecha de consulta [16/09/2016]

INE. *Proyección de la población de España 2014-2064*. Documento en línea:

<http://www.ine.es/prensa/np917.pdf>

Fecha de consulta [01/09/2016]

INE. *Evolución de la población en España*. Documento en línea:

<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9663>

Fecha de consulta [01/09/2026]

INE. *Tasa de natalidad*. Documento en línea:

<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1433>

Fecha de consulta [01/09/2016]

INE. *Cifras de Población a 1 de enero de 2016*. Documento en línea :

<http://www.ine.es/prensa/np980.pdf>

Fecha de consulta [05/09/2016]

INE. *Discapacidad (tasas, esperanzas de vida en salud)*. Documento en línea:

[http://ine.es/ss/Satellite?c=INESeccion\\_C&param3=1259926137287&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259926668516&L=0](http://ine.es/ss/Satellite?c=INESeccion_C&param3=1259926137287&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&cid=1259926668516&L=0)

Fecha de consulta [16/09/2016]

INE. Encuesta sobre innovación en las empresas. Año 2014. Documento en línea: <http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?type=pcaxis&file=pcaxis&path=/t14/p061//a2014>

Fecha de consulta [03/10/2016]

INE. *Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero*. Documento en línea:

<http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=517>

Fecha de consulta: [26/09/2016]

INE. *España en cifras 2015*. Documento en línea:

[http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2015/#](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2015/#)

Fecha de consulta [26/09/2016]

INFORESIDENCIAS. *Normativa de la comunidad valenciana*. Documento en línea: <https://www.inforesidencias.com/contenidos/reglamentacion/valencia>

Fecha de consulta [28/10/2016]

INFORESIDENCIAS. *Programas, protocolos y registros en residencias geriátricas*. Documento en línea:

<https://www.inforesidencias.com/contenidos/profesionales/nacional/programas-protocolos-y-registros-en-residencias-geriatricas>

Fecha de consulta [05/11/2016]

INFORESIDENCIAS: *INFORME inforesidencias.com sobre precios de residencias geriátricas para personas mayores*. Documento en línea:

<https://www.inforesidencias.com/contenidos/noticias/nacional/el-precio-medio-de-una-residencia-geriatrica-en-espa-a-es-de-1829-81-mes#precios>

Fecha de consulta [10/11/2016]

INFORMES ENVEJECIMIENTO EN RED. *Un perfil de las personas mayores en España, 2016 Indicadores estadísticos básicos*. Documento en línea:

<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enredindicadoresbasicos16.pdf>

Fecha de consulta [30/08/2016]

NOTICIAS JURIDICAS. *Constitución española*. Documento en línea:  
[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/constitucion.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/constitucion.html)

Fecha de consulta [20/09/2016]

OBLICUA. *Precio publicidad en radio*. Documento en línea:  
<http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-radio.htm>

Fecha de consulta [12/11/2016]

VISTAPRINT. *Precio folleto informativo*. Documento en línea:  
[http://www.vistaprint.es/folletospersonalizados.aspx?xnav=swsProductOnly\\_GetStarted'](http://www.vistaprint.es/folletospersonalizados.aspx?xnav=swsProductOnly_GetStarted)

Fecha de consulta [12/11/2016]

WIKIPEDIA. Información Tavernes de la Valldigna. Documento en línea :  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Tabernes\\_de\\_Valldigna](https://es.wikipedia.org/wiki/Tabernes_de_Valldigna)

Fecha de consulta [23/10/2016]