



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Residencia de ancianos Santa María”

RAFAEL SALVADOR CID BARRERO

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, 30, ABRIL 2021**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

“Residencia de ancianos Santa María”

Trabajo presentado por: Rafael Salvador Cid Barrero

Firma:

Tutor: M^a Eugenia Serrano Chamorro

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 30 abril 2021

Índice

Resumen	1
Abstract	1
1. Introducción.....	2
2. RESUMEN EJECUTIVO	5
3. IDEA DE NEGOCIO	6
3.1 Descripción de la idea de negocio.....	6
3.2 Elección de nombre ¿por qué Santa María?.....	7
3.3 Misión, visión y valores.	7
4. ANALISIS EXTERNO.....	8
4.1 Análisis del entorno (Análisis PEST)	8
4.1.1 Análisis Político-Legal	8
4.1.2 Análisis económico.....	9
4.1.3 Análisis Socio-Cultural	11
4.1.4 Entorno tecnológico.	13
4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	14
4.2.1 Rivalidad entre competidores.	14
4.2.2 Posibilidad de entrada de nuevos competidores	16
4.2.3 Amenaza de servicios sustitutivos.....	16
4.2.4 Poder de los compradores	17
4.2.5 Poder de los proveedores	17
4.3 Análisis de la competencia directa.....	18
4.4 Análisis de la demanda.....	19
5. ANÁLISIS INTERNO.....	21
5.1. Recursos y capacidades	21
5.2. Cadena de valor	25
5.3. Análisis DAFO.....	28
6. ESTRATEGIAS	30
6.1. Estrategias corporativas ¿dónde competimos?.....	30
6.2. Estrategias competitivas ¿cómo competimos?	31
6.3. Estrategias de marketing. Etapa de introducción	32
7. PLAN COMERCIAL Y MARKETING.....	34
7.1 Objetivos por mercados: Servicios.....	34
7.2 Segmentación y público objetivo.....	35
7.3 Marketing mix.....	37
7.3.1 Producto.....	38
7.3.2 Precio.....	40

7.3.3	Distribución	43
7.3.4	Promoción	44
8.	PLAN FINANCIERO	46
8.1.	Introducción	46
8.2.	Previsión de ventas	47
8.3.	Previsión de ingresos	49
8.4.	Previsión coste de inversión	50
8.5.	Previsión de Gastos	50
8.6.	Balance de situación	54
8.7.	Cuenta de resultados	57
9.	Conclusiones.....	59
	REFERENCIAS:	60
	ANEXOS:	62

Índice de gráficos

Grafico 1. Esperanza de vida países europeos	3
Grafico 2. Valoración intertrimestral PIB	11
Grafico 3. Pirámide poblacional europea	12
Grafico 4: Pirámide poblacional española	12
Grafico 5. Inversión en I+D por comunidades autónomas	14
Grafico 6. Distribución de residencias en las CCAA con mayor número de centros	18
Grafico 7. Esperanza de vida en los países europeos.....	20
Grafico 8. Eslabones primarios controlables	25
Grafico 9. Eslabones de apoyo	27
Grafico 10. Organigrama	28
Grafico 11. Análisis DAFO	29
Grafico 12. MATRIZ ANSOFF.....	32
Grafico 13. Marketing Mix	37
Grafico 14. Métodos publicitarios.....	44

Índice de tablas

Tabla 1. Residencias de ancianos Castilla y León	4
Tabla 2. Magnitud centros residenciales en España por CCAA.....	15
Tabla 3. Valoración del estado de salud percibido. Distribución porcentual según sexo y grupo de edad.....	21
Tabla 4. Métodos de Crecimiento: Matriz de General Electric-McKinsey	31
Tabla 5. Precio medio por CCAA	41
Tabla 6. Precio medio Castilla y León.....	41
Tabla 7. Precio Residencia Santa María	42
Tabla 8. Precios Competencia.....	43
Tabla 9: Precios de la Empresa	46
Tabla 10. Previsión de residentes en escenario optimista año 1.....	47
Tabla 11. Previsión de residentes en escenario optimista año 2.....	47
Tabla 12. Previsión de residentes en escenario optimista año 3.....	48
Tabla 13. Previsión de residentes en escenario pesimista año 1.....	48
Tabla 14. Previsión de residentes en escenario pesimista año 2.....	48
Tabla 15. Previsión de residentes en escenario pesimista año 3.....	48
Tabla 16. Previsión de residentes en escenario Realista año 1.....	49
Tabla 17. Previsión de residentes en escenario realista año 2	49
Tabla 18. Previsión de residentes en escenario realista año 3	49
Tabla 19. Previsión de ingresos.....	49
Tabla 20. Previsión inversión inmovilizado	50
Tabla 21. Costes fijos	51
Tabla 22. Gastos de Constitución.....	51
Tabla 23. Gastos primer establecimiento	52
Tabla 24. Gastos variables. Escenario Realista.....	52
Tabla 25. Sueldos y Salarios Primer año	53
Tabla 26. Sueldos y Salarios 2 y 3 año.....	54
Tabla 27. Balance de situación Activo.....	55
Tabla 28. Balance de situación. Patrimonio Neto y Pasivo	56
Tabla 29. Cuenta de pérdidas y ganancias	57

Resumen

El presente trabajo ha sido realizado para la creación de un proyecto empresarial de una residencia de ancianos en Valladolid, Castilla y León, España.

Vistos los datos de oferta y demanda de camas de residencias en esta comunidad, se observa que hay un exceso de demanda, debido al aumento de la población envejecida.

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

Abstract

This project has been carried out for the creation of a business project for an old people's home in Valladolid, Castilla y León, Spain.

In view of the data on supply and demand for nursing home beds in this community, it is observed that there is an excess demand, due to the increase in the ageing population.

In order to describe and develop this business opportunity, a Business Plan is drawn up which examines the technical, economic and financial viability, and explains all the procedures and strategies necessary to convert this opportunity into a business project.

1. Introducción

El concepto de residencia de ancianos, surge por una necesidad de realizar un cuidado especializado a las personas mayores, ya que, como es sabido, con el paso de los años el cuerpo humano sufre un deterioro. Este deterioro es diferente en cada individuo, por lo que no se sería correcto realizar el mismo cuidado para todos ellos.

En los últimos años el concepto de residencia ha evolucionado notablemente dejando de ser considerados para la sociedad “asilos” para las personas más vulnerables, a un nuevo concepto de “hotel” en el que recibir los cuidados necesarios para el bienestar de los mayores.

Una característica común de los países desarrollados es el creciente envejecimiento de la población, con todos los problemas que esto conlleva.

Varios motivos han propiciado este envejecimiento de la población. En los últimos años se ha registrado un importante descenso de la natalidad. Según el INE en su encuesta de fecundidad del 2018¹, el 79,2 % de las mujeres de 25 a 29 años aun no ha tenido hijos.

Por otra parte, debemos hablar de un descenso de la mortalidad. Debido a los avances médicos logrados en las ultimas décadas, se ha conseguido un aumento importante en la esperanza de vida de los países desarrollados y concretamente en España. Según el INE, fundamentándose en sus estudios demográficos², la esperanza de vida se sitúa en 83,43 años, siendo 80,09 años en los hombres y 86,2 años en las mujeres.

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

Durante el S.XX lo establecido en la sociedad era cuidar de los mayores en casa, ya que la situación de la época lo permitía.

En el siglo pasado ya existían residencias, pero estaban casi siempre relacionados con ordenes religiosas que atendían a personas desamparadas.

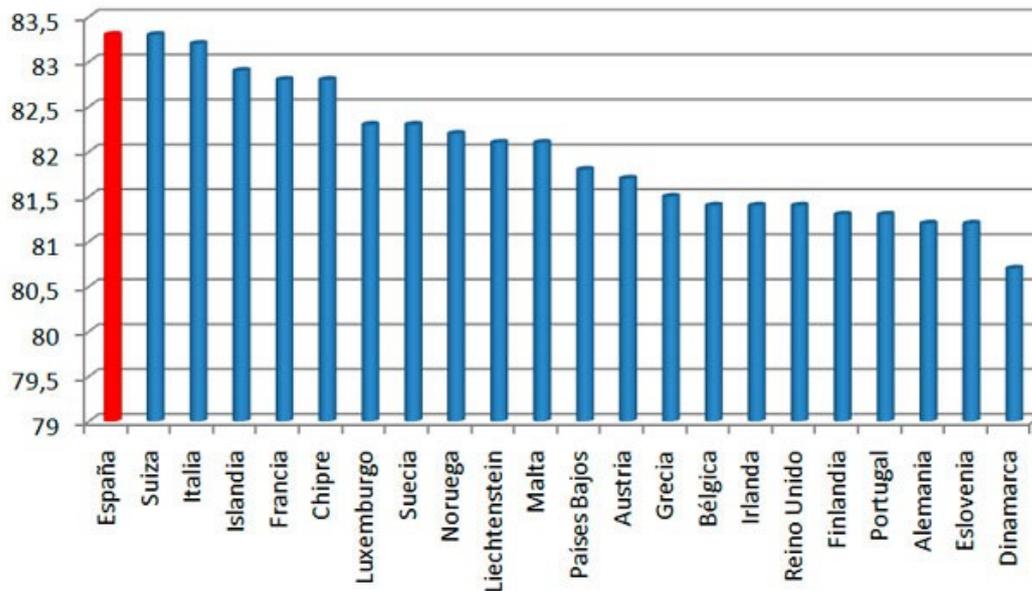
¹ Encuesta de fecundidad INE año 2018

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177006&menu=ultiDatos&idp=1254735573002

² Estudio demográfico INE

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177004&menu=ultiDatos&idp=1254735573002

Grafico 1. Esperanza de vida países europeos



Fuente: redaccionmedica.com

El nacimiento de las residencias de la tercera edad tal y como las conocemos hoy en día, se remonta a la instauración del sistema público de servicios sociales a finales de la década de los 70. Comienza la creación de centros residenciales para personas jubiladas con los fondos de contribución directa de la Seguridad Social.

En la década de 2010 a 2019 se ha incrementado en un millón la población mayor de 65 años, mientras solo hay 12.263 plazas residenciales más.

España necesita crear más de 70.000 plazas de residencias para cubrir la demanda actual.

Según en Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en 2014 en España había 5.398 residencias, 686 en Castilla y León ofertando en estas 45.425 plazas, siendo la comunidad autónoma que más ocupación tiene en sus residencias siendo esta cercana al 100%.

Tabla 1. Residencias de ancianos Castilla y León

	2020							
	Total centros			Distribución centros según tamaño				
	Absoluto	Centros	N/S	< 25	25 - 49	50-99	>= 100	TOTAL
Castilla y León	686	686	0	116	233	197	140	686
Ávila	50	50	0	3	19	17	11	50
Burgos	91	91	0	8	35	29	19	91
León	110	110	0	11	45	35	19	110
Palencia	57	57	0	10	20	12	15	57
Salamanca	123	123	0	41	29	31	22	123
Segovia	42	42	0	4	13	18	7	42
Soria	35	35	0	1	14	12	8	35
Valladolid	115	115	0	32	34	23	26	115
Zamora	63	63	0	6	24	20	13	63

Fuente: CSIC

En esta tabla observamos la distribución de residencias en Castilla y León, siendo las tres provincias con más centros Salamanca, Valladolid y León.

Salamanca, a pesar de ser la provincia con más centros no es la provincia que más plazas tiene ofertada, esta es Valladolid con un total de 7.271 plazas, seguida de León con 7.117 plazas y ya en tercer lugar Salamanca con 6.915 plazas.

A pesar de ser Valladolid la provincia castellano leonesa que más plazas ofrece, se cree que el municipio de Valladolid es el lugar idóneo para un nuevo proyecto de negocio de una residencia de ancianos por la cantidad de municipios cercanos con población envejecida y por la renta media de los vecinos, que se sitúa en 28.093€ según datosmacro.expansion³.

Estos motivos hacen viable la creación de más residencias de ancianos en España y concretamente en Castilla y León.

El análisis de estos datos hace viable este proyecto empresarial, en el que se hará el estudio necesario para poner en marcha una residencia de ancianos en el municipio de Valladolid.

³ Datosmacro.expansion: <https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/renta/espana/municipios/castilla-leon/valladolid>

2. RESUMEN EJECUTIVO

Promotor del Proyecto.

El presente proyecto de empresa está desarrollado por Rafael Salvador Cid Barrero; Graduado en Comercio por la Universidad de Valladolid.

La Empresa.

- Nombre o razón social prevista: Residencia Santa María
- Fecha de constitución: Octubre 2022
- Fecha prevista de inicio de actividad: Enero 2023
- Forma jurídica prevista: Sociedad Limitada
- Domicilio social previsto: Calle Carabela SN (Valladolid)

El Proyecto.

La residencia Santa María, es una residencia de ancianos, enfocada al cuidado y servicio de las personas mayores.

Su público objetivo, son aquellas personas mayores que deciden bien por motivos de salud o bien por iniciativa propia, pasar unos meses o años en una residencia en la que serán atendido por expertos y junto con personas que reúnen características similares a ellos.

Las residencias de ancianos aun son consideradas por algunos, como asilos para pasar los últimos años de vida. En la residencia Santa María, el esfuerzo para hacer de la residencia el hogar de nuestros mayores, será constante, ofreciéndoles nuestros servicios y permitiéndoles la independencia que merecen.

La empresa establecerá una serie de servicios para mejorar la calidad de vida de los residentes: habrá un médico a jornada completa y 3 enfermeras, se realizarán sesiones de fisioterapia, de lunes a viernes se realizará terapia ocupacional, habrá servicio de lavandería y peluquería, habrá servicio de restaurante donde los familiares podrán venir a comer con los residentes y en el jardín se realizarán labores de jardinería y cuidado de animales.

El objetivo de la residencia Santa María, es convertirse en una residencia de referencia en la provincia de Valladolid.

3. IDEA DE NEGOCIO

3.1 Descripción de la idea de negocio

La residencia de ancianos Santa María se crea con la idea de ofrecer a nuestros residentes un servicio diferenciado de los ya existentes, enfatizando en el cuidado cercano de nuestros mayores y en la localización cercana a la capital, pero fuera de la contaminación ambiental y acústica.

Principalmente esta enfocada para clientes que después de una vida de trabajo, deciden pasar unos años rodeados de profesionales de la salud y residentes de sus mismas características. Pero también para personas que viven en sus casas y tras pasar unos días en el hospital por algún accidente, vienen a recuperarse completamente antes de volver a sus casas.

Se orienta a personas tanto dependientes como independientes, con una renta media, media-alta capaces de hacer frente a las cuotas mensuales establecidas.

Buscamos el bienestar del mayor, es nuestra principal filosofía, por ello ponemos a su disposición unas amplias y acogedoras instalaciones, alta cocina de propia elaboración, un servicio de calidad y un equipo humano inmejorable.

El alojamiento será de tipo individual, salvo excepciones principalmente destinadas para matrimonios que deciden venir a vivir a la residencia y quieren permanecer juntos.

De lunes a viernes se desarrollarán actividades de terapia ocupacional, por la cual, a través de actividades, se incrementa la independencia funcional, aumenta el desarrollo y se previene la incapacidad de nuestros mayores.

La residencia pese a estar organizada en 6 unidades de convivencia con sus respectivos comedores, cocina, sala de estar... dispone de cafetería común y salas comunes a todas las unidades, en estas los residentes podrán comer o pasar rato con sus familiares.

Disponemos de médico y tres enfermeras a jornada completa para el cuidado y la atención de nuestros residentes.

3.2 Elección de nombre ¿por qué Santa María?

El nombre de Santa María, es un guiño a la historia, ya que la residencia se ubicará en la calle Carabela y la Santa María es una de las carabelas de Cristóbal Colón junto con la Pinta y la Niña.

3.3 Misión, visión y valores.

Misión

La misión de La residencia de ancianos Santa María, es la de devolver a nuestro mayores todo lo que nos han dado a lo largo de su vida, a través de nuestro cuidado y atención personalizada para cada uno de ellos.

Visión

Ser la mejor opción en la provincia de Valladolid para la prestación de servicios y cuidados a nuestros mayores en la que todas sus necesidades estén cubiertas y sientan la residencia como lo que es, "Su Hogar".

Valores

Los valores de residencia Santa María estarán divididos en valores humanos y corporativos:

Valores humanos:

- Afecto: este es fundamental en nuestro día a día, ya que trabajamos con amor y cariño hacia nuestros mayores, a los que tanto nos han dado sin esperar nada a cambio.
- Compromiso: el compromiso de todo nuestro personal con el cuidado y la atención a nuestros mayores es evidente en su forma de trabajar y actuar en su día a día.
- Atención personalizada: Cada residente precisa de unos cuidados diferentes, por lo que no podemos atenderles con los mismos recursos. Para ello, disponemos de un equipo médico que valora las necesidades de cada uno para una mejor atención.

Valores corporativos:

- Transparencia: la transparencia en nuestros cuidados es esencial para que las familias conozcan en todo momento el cuidado que se le está ofreciendo a su padre, abuelo, tío...

- Coherencia: los valores que manifestamos deben tener una coherencia con nuestra actuación diaria.

4. ANALISIS EXTERNO

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa una empresa. Estos resultados sirven como alerta para identificar amenazas u oportunidades

4.1 Análisis del entorno (Análisis PEST)

Para analizar el entorno de este sector, utilizaremos el análisis PEST, que analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

4.1.1 Análisis Político-Legal

A la hora de la creación de una residencia de ancianos hay que tener en cuenta la diferente normativa que se debe cumplir para el funcionamiento de una empresa en el sector. Las competencias en materia de asistencia social están transferidas a las comunidades autónomas en virtud del artículo 148 de la Constitución Española.

En nuestro caso, la normativa a seguir será la de Castilla y León y según la Web de Inforesidencias,⁴ dedicada a la consultoría y asesoría del sector geroasistencial, deberemos seguir las siguientes normativas:

- Ley 16/2010, de 20 de diciembre de Servicios Sociales de Castilla y León
- Ley 5/2003, de 3 de abril, de Atención y Protección a las Personas Mayores de Castilla y León
- Decreto 14/2017, de 27 de Julio, de autorización y funcionamiento de los centros de carácter social para la atención a las personas mayores de Castilla y León

⁴ Inforesidencias es una Web dedicada a la consultoría y asesoría de residencias
<https://www.inforesidencias.com/particulares>

- Decreto 14/2001, de 18 de Enero, regulador de las condiciones y requisitos para la autorización y el funcionamiento de los centros de carácter social para las personas mayores. (BOCYL de 24 de enero)
- ORDEN FAM/298/2015, de 10 de abril, por la que se modifica la Orden FAM/644/2012, de 30 de julio, por la que se regulan las prestaciones del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia en Castilla y León, el cálculo de la capacidad económica y las medidas de apoyo a las personas cuidadoras no profesionales.
- Recopilación de la legislación de Servicios Sociales de Castilla y León

4.1.2 Análisis económico

Según la Hacienda Española, en el informe de situación de la economía española en 2020⁵. A principios de 2020, la economía española se encontraba en una fase positiva de crecimiento, que duraba más de cinco años y cuyos fundamentos eran más sólidos que en ciclos pasados, pese a la persistencia de ciertos legados de la crisis. Frente a anteriores fases expansivas, el ciclo económico iniciado en 2014 ha tenido un patrón más equilibrado, creciendo por encima de los principales socios europeos, pero sin generarse desequilibrios exteriores o tensiones en los precios y con una situación financiera saneada de empresas y familias. Sin embargo, la economía española seguía arrastrando importantes desequilibrios, consecuencia de la crisis financiera de 2008-2013, principalmente en términos de una elevada ratio de deuda sobre PIB, alta tasa de temporalidad en los empleos y una creciente desigualdad en la distribución de la renta.

El escenario económico, ha cambiado notablemente debido a la crisis económico-sanitaria producida por la pandemia originada por el COVID-19. A nivel nacional los progresos conseguidos hasta el primer trimestre de 2020 se han visto fuertemente truncados. Según el INE, el producto interior bruto (PIB) español sufrió entre abril y junio una contracción del 18,5% trimestral. Este fue superior a las principales potencias europeas, exceptuando a Reino Unido.

⁵ Informe de situación de la economía española en el 2020
https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/201009_situacion.pdf

Según el economista Ángel Talavera⁶, las cuatro razones más importantes por las que España ha sido uno de los mayores afectados es:

- La baja capacidad del teletrabajo. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), solo el 30% de los trabajos en España tienen la posibilidad de realizarse de forma remota, por lo que un gran número de empresas españolas, se vieron obligadas a cesar su actividad.
- Un sector turístico sobredimensionado, según el INE, en su estudio de la cuenta satélite del turismo en España⁷, el PIB del sector del turismo representa entorno al 12%, uno de los porcentajes más altos entre los países de la OCDE. Esto ha supuesto una gran debilidad frente a la crisis del Coronavirus y un impacto negativo en el consumo.
- El pequeño tamaño de las empresas. En España las PYMES suponen un 72% del empleo del país frente al 66% de la Unión Europea. Según el economista Ángel Talavera, estas empresas tienen una reserva de efectivo muy limitada y poseen mayores dificultades para acceder a una financiación favorable.
- Una respuesta fiscal insuficiente. Dados los altos niveles de deuda, la respuesta fiscal española ha sido relativamente pequeña en comparación con nuestros socios europeos.

⁶ Las cuatro razones por las que España es el mayor perdedor en la crisis del coronavirus
<https://www.economista.es/economia/noticias/10718454/08/20/Las-cuatro-razones-por-las-que-Espana-es-el-mayor-perdedor-en-la-crisis-del-coronavirus.html>

⁷ Cuenta satélite del turismo en España
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

Grafico 2. Valoración intertrimestral PIB

Cifras en %



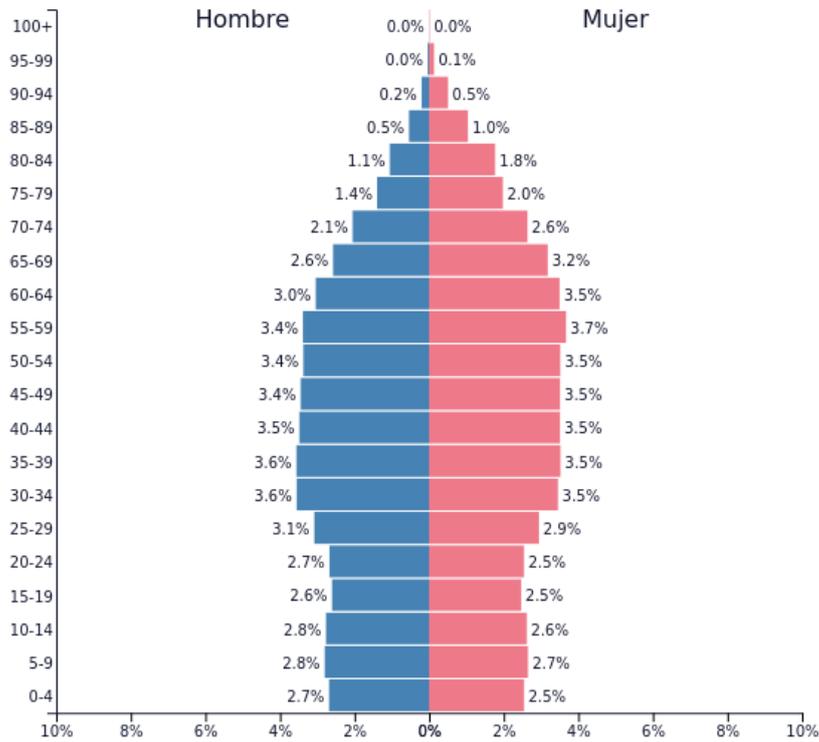
Fuente: INE

En esta gráfica utilizada por El Periódico y extraída del INE, podemos observar la fuerte caída del PIB nacional durante la crisis del Coronavirus.

4.1.3 Análisis Socio-Cultural

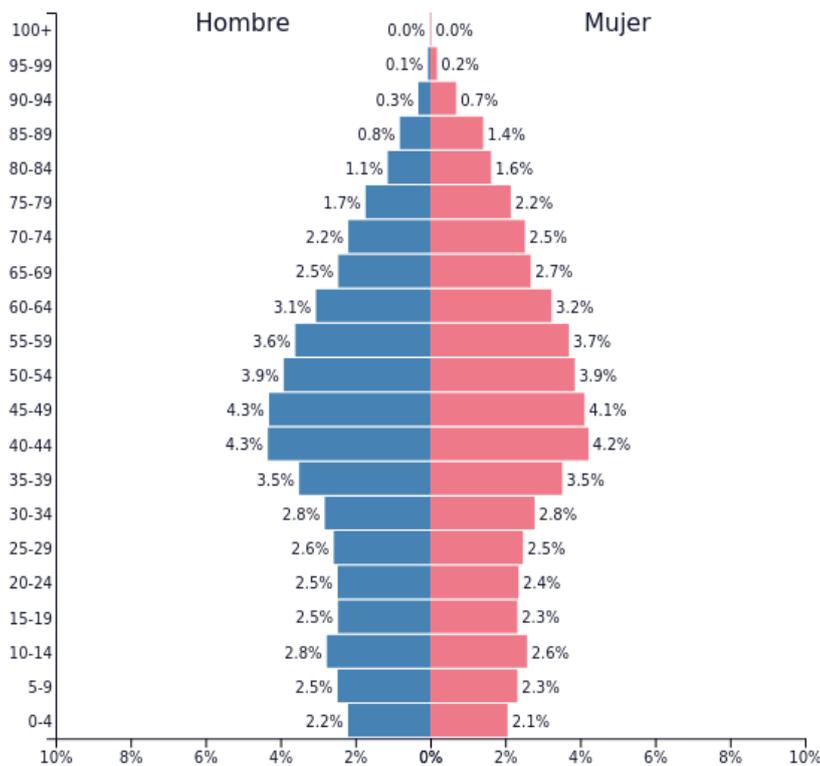
En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: Edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación.

Grafico 3. Pirámide poblacional europea



Fuente: Populationpyramid.net

Grafico 4: Pirámide poblacional española



Fuente: Populationpyramid.net

En estas dos gráficas de pirámide poblacional sacadas de Poulationpyramid.net, podemos comparar la población europea con la española, podemos observar como la población española está por encima de la media europea en esperanza de vida, ya que España posee mayor porcentaje de personas mayores de 70 años.

Datos en España:

- Población: 47.329.981
- Hombres: 23.197.625
- Mujeres: 24.132.356
- Población Activa: 19.344.000
- Personas en paro: 3.719.000
- Pensionistas: 9.811.000
- Esperanza de vida: 83,43 años
- Educación: El 60,3% de la población adulta en España tiene estudios superiores a los obligatorios.
- Renta: La renta media española por hogar es de 27.632€
- Índice de fecundidad: 1,34 hijos por mujer, esto quiere decir que España no tiene regeneración poblacional, para llegar a esto debería de haber al menos 2,01 hijos por mujer

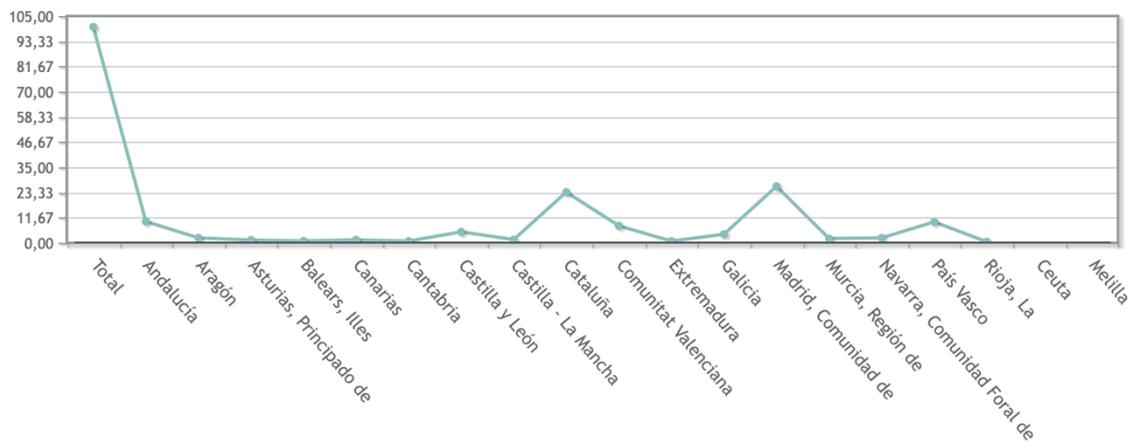
4.1.4 Entorno tecnológico.

En el sector de las residencias de ancianos, no requiere de un avance tecnológico específico, aunque siempre es un carácter diferenciador con la competencia directa.

Según el INE en su estadística sobre la actividad de I+D en 2019⁸, en España la inversión en I+D se estanca en el 1,25% del PIB, lejos del 2% esperado para el 2020, y distante también de la media europea que se sitúa en el 2,18 % del PIB

⁸ Estadística INE de I+D 2019
https://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176754&menu=ultiDatos&idp=1254735576669

Grafico 5. Inversión en I+D por comunidades autónomas



Fuente: INE

En esta tabla podemos observar la inversión total y por comunidades en Investigación y Desarrollo. Siendo Madrid, Cataluña y País Vasco las comunidades con mayor inversión y La Rioja, Cantabria, Extremadura y Baleares las comunidades que menos invierten.

4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter sirve como análisis para investigar sobre las amenazas y oportunidades en una industria y conocer la rentabilidad de la creación de una empresa en ese sector.

Las 5 fuerzas que vamos a analizar son: intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

4.2.1 Rivalidad entre competidores.

En este punto analizaremos la actuación de los competidores en el sector socio-sanitario y establecer si la rivalidad es alta o baja.

- Numero de competidores y equilibrio entre ellos: Según en Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad en 2014 en España había 5.398 residencias, 687 en Castilla y León ofertando en estas 45.425 plazas, siendo la comunidad autónoma que más residentes tiene en sus residencias.

Tabla 2. Magnitud centros residenciales en España por CCAA

CENTROS RESIDENCIALES EN ESPAÑA.
PRINCIPALES MAGNITUDES
31 DE DICIEMBRE DE 2014



Comunidades Autónomas	Población ²⁶⁵ 01/01/2015	Centros	Plazas	Índice de Cobertura ¹	Personas Usuarías
Andalucía	1.360.703	659	43.123	3,17	33.217
Aragón	277.297	224	17.254	6,22	6.817
Asturias	252.812	296	14.656	5,80	4.369
Baleares (Illes)	166.592	58	5.328	3,20	3.496
Canarias*	311.118	182	9.498	3,05	9.498
Cantabria	118.614	60	5.564	4,69	3.430
Castilla-La Mancha	377.538	329	25.832	6,84	23.796
Castilla y León	596.218	687	45.425	7,62	45.425
Cataluña**	1.361.617	1.187	62.947	4,62	40.214
C.Valenciana	914.839	330	27.186	2,97	13.644
Extremadura***	216.906	264	8.843	4,08	8.051
Galicia	655.907	222	20.189	3,08	11.011
Madrid (Comunidad de)	1.079.912	476	51.328	4,75	7.584
Murcia (Región de)	219.634	59	4.632	2,11	2.808
Navarra (C. F. de)	121.236	74	5.788	4,77	2.450
País Vasco	462.509	255	17.874	3,86	12.747
La Rioja	62.953	30	3.062	4,86	1.650
Ceuta	9.292	4	178	1,92	68
Melilla	8.288	2	311	3,75	265
España	8.573.985	5.398	369.018	4,30	230.540

Fuente: WEB Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad

- Ritmo de crecimiento de la industria: según la web dependencia.info⁹, hasta 2020, el crecimiento del sector ha sido sostenido, según el director del Observatorio Sectorial DBK de INFORMA, Juan Ortín, “En 2018, la facturación agregada de las empresas gestoras de residencias aumentó un 3,4%, hasta alcanzar los 4.500 millones de euros, en un contexto de ampliación de la oferta, mayor grado de ocupación de las plazas y subida de las tarifas”.
- Barreras de movilidad: en este sector tanto las de movilidad de nicho de mercado, como las barreras de salida son altas. En las barreras de salida nos encontramos la dificultad de liquidar el contrato de los trabajadores, ya que en este sector necesitaremos un gran número de ellos.
- La diferenciación de producto en este sector se establecerá en función del lujo y la atención personalizada a cada residente o en ofrecer más servicios a menor precio. Cuanto más personal posea la residencia, más valor añadido tendrá esta.

En España existen grandes empresas propietarias de una elevada cantidad de centros de residencias, con los que es difícil competir, 10 empresas más grandes del sector, poseen un 17% del total de las plazas ofertadas, según el documento de la Radiografía del sector de las residencias para la tercera edad en España elaborado para la Federación Empresarial de la Dependencia.

⁹ Dependencia.info es una revista especializada del sector residencial <https://dependencia.info>

4.2.2 Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más participes potenciales habrá.

En este sector, nos encontraremos con la dificultad de dos fuertes barreras de entrada:

- La inversión inicial es muy fuerte por la necesidad de poseer mucho inmovilizado. La existencia de grandes empresas propietarias de una amplia parte del sector, dificulta la entrada de nuevos competidores por la necesidad de la inversión, ya que estas tienen mayores facilidades para esta.
- Otra barrera de entrada sería toda la legislación y normativa que se ha de cumplir para poder abrir un centro socio-sanitario adaptando las instalaciones y contratando personal formado según dicta la normativa. Los costes fijos de una residencia de la tercera edad es una dificultad a la hora de la creación de nuevas empresas del sector.

4.2.3 Amenaza de servicios sustitutivos

Los servicios sustitutivos, se definen como aquellos servicios que satisfacen las mismas necesidades. Cuantos más servicios sustitutivos existan, el grado atractivo de la industria decrece.

En España existe un gran número de productos sustitutivos en el sector de las residencias de ancianos: El servicio a domicilio, la teleasistencia, los centros de día, las viviendas tuteladas para personas mayores.

- La atención domiciliaria o servicio a domicilio (SAD): Es un conjunto de recursos dirigidos al apoyo y cuidado de las personas en su domicilio, que pierden parte de su autonomía para desempeñar las actividades básicas diarias, habitualmente son personas de la tercera edad, aunque también existe para personas discapacitadas.
- Teleasistencia: Es un servicio preventivo de asistencia domiciliaria, inmediata y permanente. Este servicio es utilizado en personas que son capaces de desarrollar su día a día de forma autónoma, pero que tienen algún riesgo. Por el que se les puede proveer de un dispositivo de llamada en el que en caso de accidente puedan solicitar asistencia.
- Centro de día: son equipamientos diurnos de atención sociosanitaria donde las personas mayores con algún grado de deterioro físico o cognitivo reciben atención

con carácter preventivo y de rehabilitación. Los usuarios disponen de atención y seguimiento y actividades programadas en función de sus necesidades.

- Viviendas tuteladas para personas mayores: son viviendas diseñadas para ser cómodas y seguras, pensando en personas jubiladas que no se sientan parte de la tercera edad, sino personas activas que buscan un lugar agradable y seguro donde pasar unos meses al año o de forma permanente. En estos lugares suelen tener diferentes servicios como servicio de limpieza, lavandería, restauración...

Todos estos ejemplos de productos sustitutivos, hacen que la atractividad del mercado de las residencias de ancianos, pueda verse disminuida.

4.2.4 Poder de los compradores

Es el poder que ejercen los clientes a la hora de comprar bienes o en nuestro caso servicios. Este poder de los compradores se presenta cuando las personas que demandan el producto o servicio requieren que este tenga mejores condiciones de calidad y precio.

Existen diferentes factores que determinan el poder de negociación de los clientes.

- Que exista un exceso de oferta: en nuestro caso, a pesar de la cantidad de residencia de ancianos que existen, como ya hemos visto previamente, en Castilla y León se produce un exceso de demanda.
- Existencia de servicios sustitutivos: este puede resultar una amenaza para nosotros, por la cantidad de servicios sustitutivos existentes en el mercado.

En nuestro sector, el poder de negociación de los clientes, no será elevado, pero si que tendrá un peso a la hora de la negociación.

4.2.5 Poder de los proveedores

Es el poder de negociación que poseen los proveedores a la hora de vendernos materias primas, bienes o servicios. Un proveedor tiene más poder de negociación si es capaz de influir en las decisiones de compra de la empresa y viceversa.

Existen diferentes factores que determinan el poder de negociación de los proveedores.

- Que opere en un mercado de monopolio: al ser el único proveedor, le da ventaja para vender con la calidad y precio que este desee.

- Que exista un exceso de demanda en función de la oferta: entonces podrá elegir vender al mejor postor.
- Que el proveedor pueda ofrecer un producto de mejor calidad que sus competidores.
- Que el sector donde compite la empresa, no sea atractivo para el proveedor.

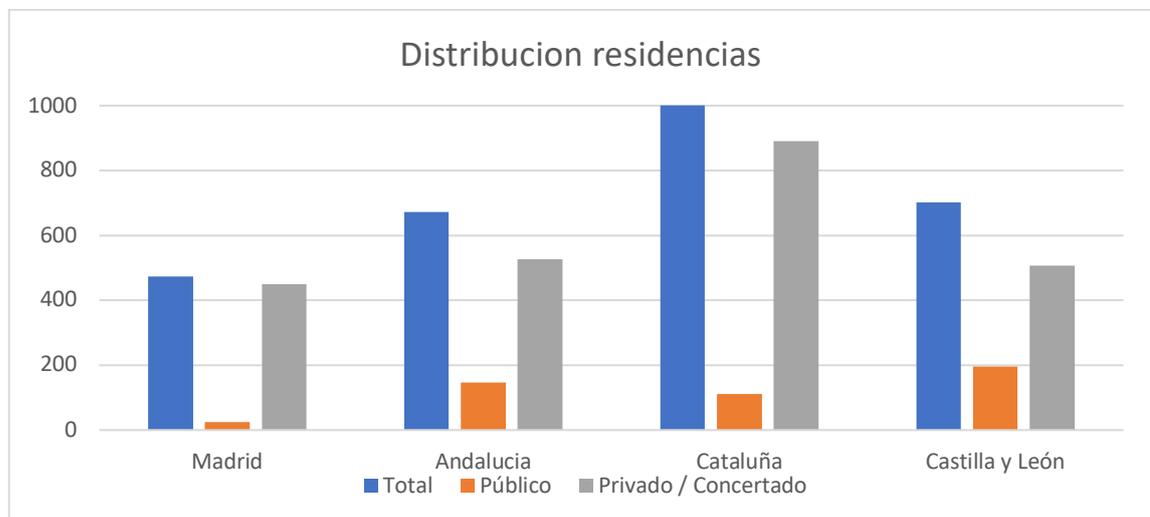
Para nosotros, los proveedores tendrán poco poder de negociación debido a la variedad de proveedores existentes en los bienes y servicios que nuestra empresa necesita.

4.3 Análisis de la competencia directa

Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

Es muy importante identificar nuestros competidores directos, ya que de ello dependerá el tipo de estrategias competitivas que aplicaremos para tener éxito en el mercado.

Grafico 6. Distribución de residencias en las CCAA con mayor número de centros



Fuente: elaboración propia

En el grafico anterior, analizamos las 4 comunidades autónomas españolas con más residencias de ancianos. Podemos observar, como todas ellas poseen un gran número de residencias privadas o concertadas en comparación con las públicas.

Ambos tipos de residencia, serán competencia directa nuestra, aunque será mucho más fuertes aquellas que posean una iniciativa privada ya que se asemejaran más a nuestra oferta de negocio.

Analizaremos alguna residencia de la provincia de Valladolid.

- Residencia Plaza Real
 - Incitativa privada
 - 168 plazas ofertadas
 - Municipio: Zaratán
- Residencia AMAVIR El Encinar del Rey:
 - Iniciativa privada
 - 150 plazas ofertadas
 - Municipio: Valladolid
- Residencia Sanitas Valladolid
 - Iniciativa privada
 - 175 plazas ofertadas
 - Municipio: Mojados
- Residencia Nuestra Señora del Rosario
 - Iniciativa privada
 - 48 plazas ofertadas
 - Municipio de Valladolid

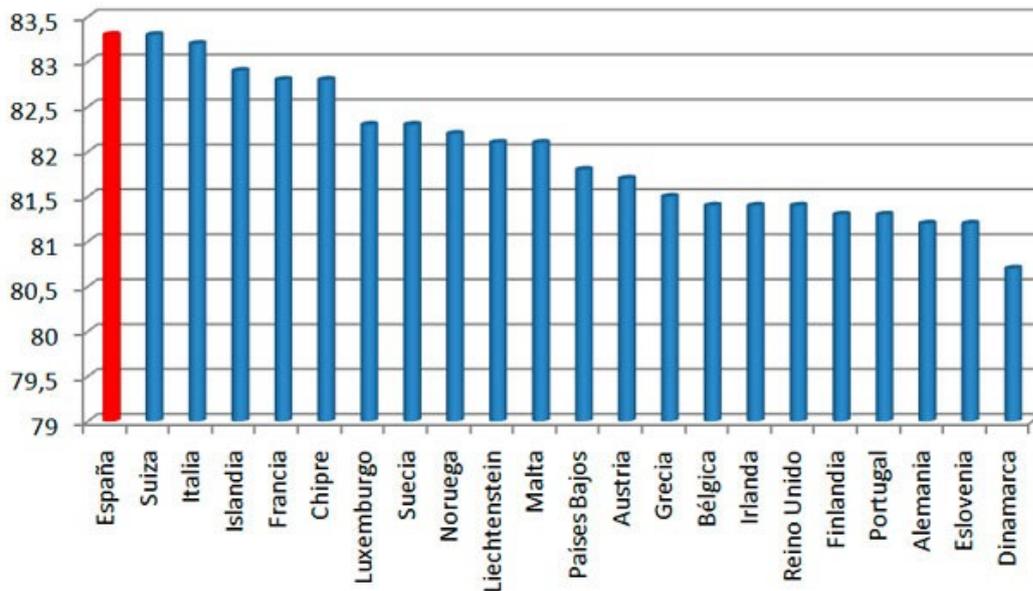
Estas cuatro residencias serán competidoras directas, ya que comparten gran parte de su misión visión y valores con nosotros. También se ubican en municipios cercanos a Valladolid, pero no se ubican en la ciudad. Por lo que sus residentes están en contacto con la naturaleza sin estar muy alejados de la ciudad.

4.4 Análisis de la demanda

Según Eurostat¹⁰, España es el país de Europa con la esperanza de vida más alta seguida de Italia y Francia

¹⁰ Eurostat es la oficina europea de estadística

Grafico 7. Esperanza de vida en los países europeos



Fuente: redacciónmédica.com

El cliente potencial al que va dirigido la demanda es a personas mayores de 65 años, en mayor porcentaje de mujeres, debido a que, según el INE, su esperanza de vida es mayor, siendo de una edad de 86,7 en las mujeres y de 81,1 en los hombres.

Cabe diferenciar por tiempo y por dependencia.

Por tiempo, diferenciaremos entre permanentes y temporales.

- Los permanentes son aquellos que no quieren volver a vivir en sus casas y vienen a la residencia con el concepto de trasladarse a un nuevo hogar.
- Los temporales, son aquellos que vienen a pasar unos meses, habitualmente, estas estancias se deben a algún accidente que hayan sufrido y que, tras pasar por el hospital, acuden a una residencia a recuperarse completamente, ya que aquí disfrutarán de todos los cuidados necesarios.

Por dependencia diferenciaremos por válidos y asistidos

Tabla 3. Valoración del estado de salud percibido. Distribución porcentual según sexo y grupo de edad

	Total	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Ambos sexos						
Total	100,00	21,34	49,65	20,51	6,25	2,25
De 65 a 74 años	100,00	9,14	43,73	32,19	11,08	3,86
De 75 a 84 años	100,00	4,68	31,86	39,11	18,00	6,35
De 85 años y más	100,00	3,74	26,56	39,66	18,80	11,24
Hombres						
Total	100,00	23,38	51,76	17,93	5,16	1,77
De 65 a 74 años	100,00	10,47	49,23	28,37	9,29	2,63
De 75 a 84 años	100,00	5,20	34,39	39,00	16,06	5,35
De 85 años y más	100,00	4,77	31,99	36,43	16,53	10,27
Mujeres						
Total	100,00	19,39	47,64	22,97	7,29	2,71
De 65 a 74 años	100,00	7,96	38,88	35,56	12,66	4,95
De 75 a 84 años	100,00	4,31	30,06	39,18	19,39	7,06
De 85 años y más	100,00	3,17	23,60	41,42	20,04	11,76

Fuente: INE, encuesta europea de salud en España

- Las personas mayores válidas, son aquellas que pueden desempeñar las actividades diarias por si mismas sin necesidad de cuidados especiales.
- Las personas mayores asistidas, requerirán de unos cuidados específicos por los que la residencia deberá tener personal cualificado para realizar un cuidado específico según sus necesidades.

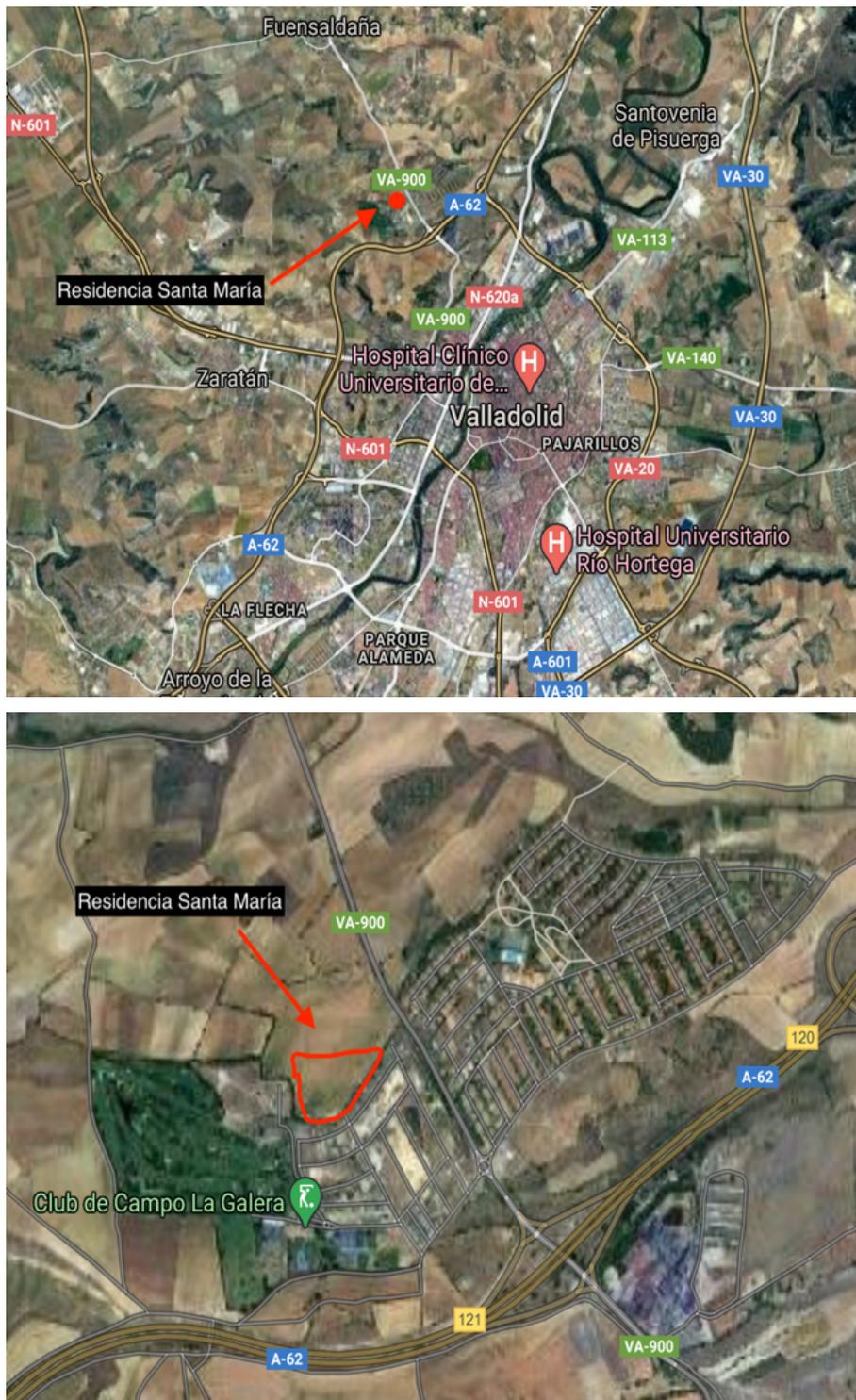
5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Recursos y capacidades

Corresponde a los medios con los que la empresa dispone para desarrollar el negocio que se presenta en el Plan, es decir, los recursos tangibles e intangibles, además de los materiales y/o humanos.

La residencia se ubicará en la Calle de la Carabela, a la altura de la urbanización Fuente Berrocal, a 1 minuto de la autovía A-62 y a 5 minutos de Valladolid.

Ilustración 1. Localización de la residencia Santa María



Fuente: Google Maps

El inmueble en el que se ubicará la residencia, será una renta a un fondo, dedicado a la construcción de residencias y alquiler a 25 años, en el que se ofertarán 96 habitaciones individuales. Estas a su vez divididas en 6 unidades de convivencia de 16 usuarios. Además de estas unidades de convivencia, pondremos a

disposición zonas comunes a todos los usuarios, como las salas de terapia, jardín, biblioteca, capilla...

Las unidades de convivencia son espacios en los que conviven 16 residentes con distintos grados de dependencia. Cada unidad dispone de: cocina, comedor, sala de estar y jardín.

Trabajamos para mantener y recuperar sus capacidades. Nos responsabilizamos de conocer lo mejor posible sus hábitos, gustos, aficiones, intereses, preocupaciones... para poder adecuar nuestro trabajo y las diferentes actividades a su proyecto de vida.

Elaboramos una historia de vida de cada residente, por medio de la cual fijamos nuestros objetivos con el residente e intentamos cumplir el deseo de mejorar su calidad de vida

Para que todo esto se lleve a cabo, a cada residente se le asigna una persona de referencia que es la interlocutora con el residente, la familia y la dirección.

La implicación de las familias juega un papel muy importante en el desarrollo de éste nuevo modelo de atención.

Siguiendo la regulación que se establecía con el DECRETO 14/2017, de 27 de julio, de autorización y funcionamiento de los centros, nuestro centro tendrá al menos los siguientes requisitos:

- Los pasillos contarán con un ancho superior a 1,5 metros sin contar con los pasamanos, para así facilitar el acceso de sillas de ruedas o camillas que pudiesen pasar por allí.
- Las puertas de uso para los usuarios del centro, deberán tener una anchura mínima de 0,78 metros, no se instalarán puertas giratorias y las puertas de los aseos siempre abrirán hacia fuera para evitar atranques si algún mayor tiene un problema.
- Los pasamanos de los pasillos tendrán una altura comprendida entre 0,8m y 1 metro.
- En nuestro caso, no necesitaremos ascensor al tener toda la residencia comprendida en la misma planta. Si fuera necesario, las dimensiones del ascensor serían al menos de 2,10 metros de profundidad y 1,10 metros de ancho.
- La iluminación y la ventilación será natural y directa en todo el centro.

- El alumbrado de emergencia será obligatorio en vestíbulos, salas de espera, pasillos, zonas comunes, unidades de convivencia, aseos, vestuarios del personal, almacenes, cocina y despachos.
- Será obligatorio al menos un aseo de uso general, diferenciado por sexos.
- Todos los aseos estarán dotados de un llamador de emergencia.

Las habitaciones tendrán unas calidades mínimas que hemos establecido y estas serán:

- Superficie mínima 19 m² útiles, sin contar con el cuarto de baño
- Las habitaciones serán completamente personalizables por la persona usuaria a excepción de la cama que será de un mínimo de 0,9 metros de ancho. Cuando la persona no desee personalizar la habitación, el centro hará una dotación mínima de al menos una mesilla, una mesa, una silla, un armario individual, cortinas y ropa de cama.
- Contaran con toma de tv y teléfono.
- Dispondrá de un accionador de timbre de llamada vinculado a la cama.
- Cada habitación estará dotada con un baño con ducha accesible que cumplirá con la normativa de accesibilidad para estos espacios.

En el jardín, los residentes que lo deseen, podrán realizar labores de jardinería, en jardineras adaptadas a su movilidad, elevadas a 1,40 metros del suelo, para hacer la manipulación más fácil.

Ubicaremos un pequeño espacio en el jardín en el que los residentes cuidarán algunos animales, ya que este es un ejercicio de terapia.

El ratio de personal mínimo en las residencias de ancianos es, el resultado de multiplicar 0,410 por el número de residentes ocupando una plaza, de tal forma que nunca podrá ser inferior a ese resultado.

El ratio de personal directo es de 0,25 es decir, una persona por cada 4 residentes.

5.2. Cadena de valor

La cadena de valor, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Se consigue examinar y dividir la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes para así entenderla.

Según los autores Perre Eiglier y Eric Langeard Eric, en su obra Servucción 1987, nos ofrecen su punto de vista de la cadena de valor aplicada al sector servicios, ya que nuestra empresa está dentro de este sector, será el modelo que utilizaremos.

Los elementos a tener en cuenta serán: cliente, soporte físico, personal de contacto, servicio, organización interna y otros clientes. La cadena de valor se subdividirá en eslabones primarios y eslabones de apoyo.

ESLABONES PRIMARIOS:

- **Controlables:**

Grafico 8. Eslabones primarios controlables



Fuente: elaboración propia

- Marketing y ventas: Al ubicarse la empresa dentro del sector servicios, su servicio no se puede almacenar de forma física, esto quiere decir, que la prestación tiene lugar una vez contratada por el cliente, por lo que, si no se establecen ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas, es posible, que la prestación nunca se lleve a cabo.

Al ser una empresa de nueva creación, deberemos hacer un fuerte desembolso en publicidad para darnos a conocer y publicitarnos en los principales medios de propaganda de Valladolid. Pudiendo así publicitarnos en medios como la televisión autonómica, periódico local, radio, además de realizar acciones de posicionamiento web como el SEO y el SEM.

- Personal de contacto: este es todo aquel personal que interactúa directamente con el cliente, y por el se establece la calidad del servicio que se brinda.

En nuestra residencia este factor es esencial debido a que el personal es el responsable de hacer llegar la calidad del servicio al cliente. Desde la llegada del cliente y la contratación con el director, el cliente ya puede observar la calidad. En el momento del ingreso, la recepción ha de ser intachable. Durante la estancia, al establecer una persona de apoyo a cada residente se le dará un trato más personal.

Todas las personas que día a día tratan con los residentes (auxiliares, medico, enfermera, cocinero...) deben transmitir la filosofía de nuestra empresa y hacerles sentir en su casa.

- Soporte físico y habilidades: en nuestra empresa queremos las mejores calidades para que los residentes encuentren su sitio por lo que el soporte físico es esencial. En las habitaciones las camas, serán articuladas y eléctricas para su mejor descanso y los colchones anti-escaras para el cuidado de su piel. La construcción estará bien aislada, ventilada y dotada de iluminación natural. El material ortopédico de la residencia será para uso exclusivo de urgencias, los residentes que precisen de material permanentemente, serán puestos en contacto con nuestra ortopedia subcontratada.

Las habilidades de nuestro equipo de trabajo, estará en constante aprendizaje, y los residentes en constante evaluación para así adaptar los cuidados a sus necesidades.

- Prestación: nuestra prestación principal, es el cuidado del residente, por lo que este, estará en constante evaluación médica para medir sus necesidades y poder atenderlas de una manera óptima. De esta forma trataremos a cada residente de forma individual y manteniéndole siempre atento a la evolución cambiante de sus deseos y necesidades.

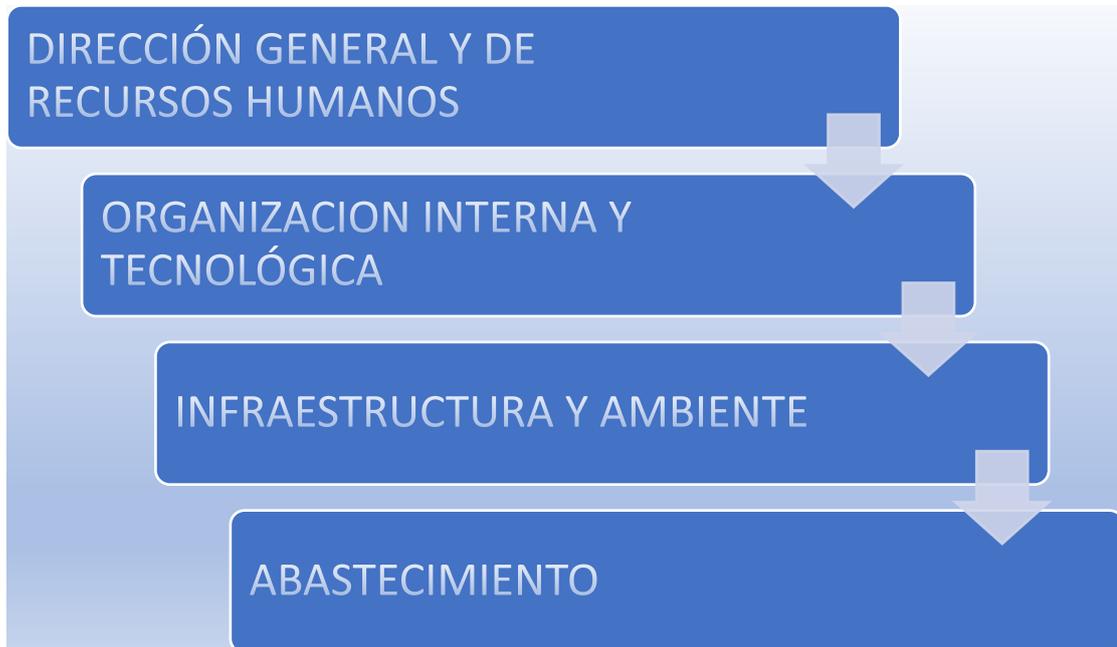
- **No controlables:**

- Clientes: como el personal de contacto, los clientes son la otra variable humana que condiciona la calidad del servicio. Cada cliente es diferente y puede contribuir o no a recibir el servicio. Un mismo cliente puede tener posturas diferentes el mismo día y es incontrolable.

Nuestra labor es proporcionar al cliente un servicio hegemónico y aceptado por él, sin conducir a error en el procedimiento.

ESLABONES DE APOYO

Grafico 9. Eslabones de apoyo



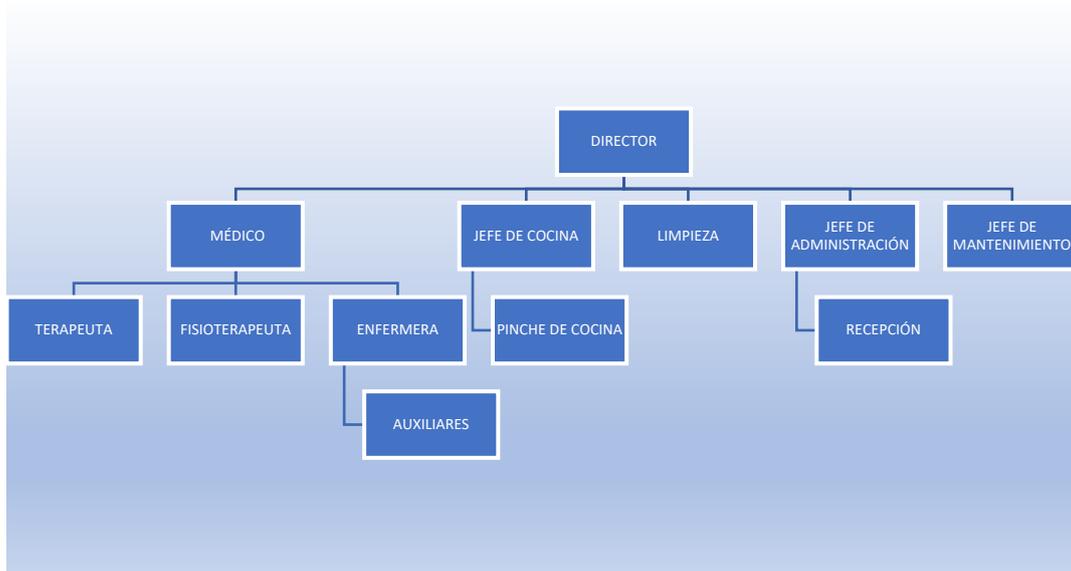
Fuente: elaboración propia

- **Dirección general y de recursos humanos:** El cliente en nuestra empresa, es la razón de ser, por lo que, desde la dirección, debe mimarse todo detalle. En primer lugar, es el encargado de que todo esté donde debe estar y en correcta forma.

Desde dirección se debe controlar inventarios, personal, necesidades de los residentes etc. En la residencia Santa María, el director hará también la labor de recursos humanos, por lo que será, el encargado de escoger al personal con formación, y formarle con la filosofía de la empresa.

- **Organización interna y tecnológica:** esta organización debe estar bien establecida para facilitar la prestación del servicio. En nuestro caso, este será el organigrama:

Grafico 10. Organigrama



Fuente: elaboración propia

- **Infraestructura y ambiente:** refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación entre el cliente y la organización, en este caso la construcción residencial.

Aquí se debe ver reflejado el objetivo de hacer sentir al residente en casa. Todos los servicios ofrecidos son esenciales, la limpieza, calidad, cuidado material y personal es esencial para que la empresa cumpla con su labor.

- **Abastecimiento:** aquí debemos optimizar la gestión en nuestra cadena de valor, para así lograr ventajas competitivas.

Es esencial el abastecimiento de materias primas para la cocina, material sanitario en enfermería, periódicos y revistas para el entretenimiento...

MARGEN DE SERVICIO

Esta es la razón de todos los eslabones anteriores, la comparación entre lo que ofertamos y lo que hacemos. Es la percepción del cliente y lo que causa el agradecimiento de este y que continúe en la residencia Santa María.

5.3. Análisis DAFO

Tras analizar el sector de la empresa realizaremos la herramienta del análisis DAFO analizando las características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades)

Grafico 11. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

Debilidades:

- Necesidad de financiación: Es necesario recurrir a financiación ajena, ya que la inversión inicial es elevada, tanto la construcción del inmueble como la compra del material necesario.
- Inversión de personal: la contratación de personal al inicio de la actividad es incierto, ya que necesitaremos personal en función de los residentes del momento y no sabremos la ocupación de la residencia con exactitud los primeros meses.

Fortalezas:

- Ubicación: La ubicación será en un lugar bien comunicado desde Valladolid, pero escapando de la contaminación de la ciudad. Cercana a zonas naturales.
- Profesionalidad: La disposición de personal altamente cualificado y con vocación de cuidado a nuestros mayores.

Amenazas:

- Existencia de competencia cercana: La gran variedad de residencias existentes en la provincia de Valladolid, debe ser un incentivo para mejorar y solventar los errores.
- Variedad de productos sustitutivos: Existen gran cantidad de servicios sustitutivos como la ayuda a domicilio, los centros de día o los pisos tutelados.

- Normativa: es una dificultad, debido a la cantidad de normas a seguir para la creación y mantenimiento de una residencia de ancianos.

Oportunidades:

- Envejecimiento de la población: Según el INE Castilla y León es la tercera comunidad con mayor población envejecida, después de Asturias y Galicia.
- Sector en expansión: Debido al alto porcentaje de población envejecida, este es un sector muy demandado, por lo que se encuentra en un proceso de expansión.

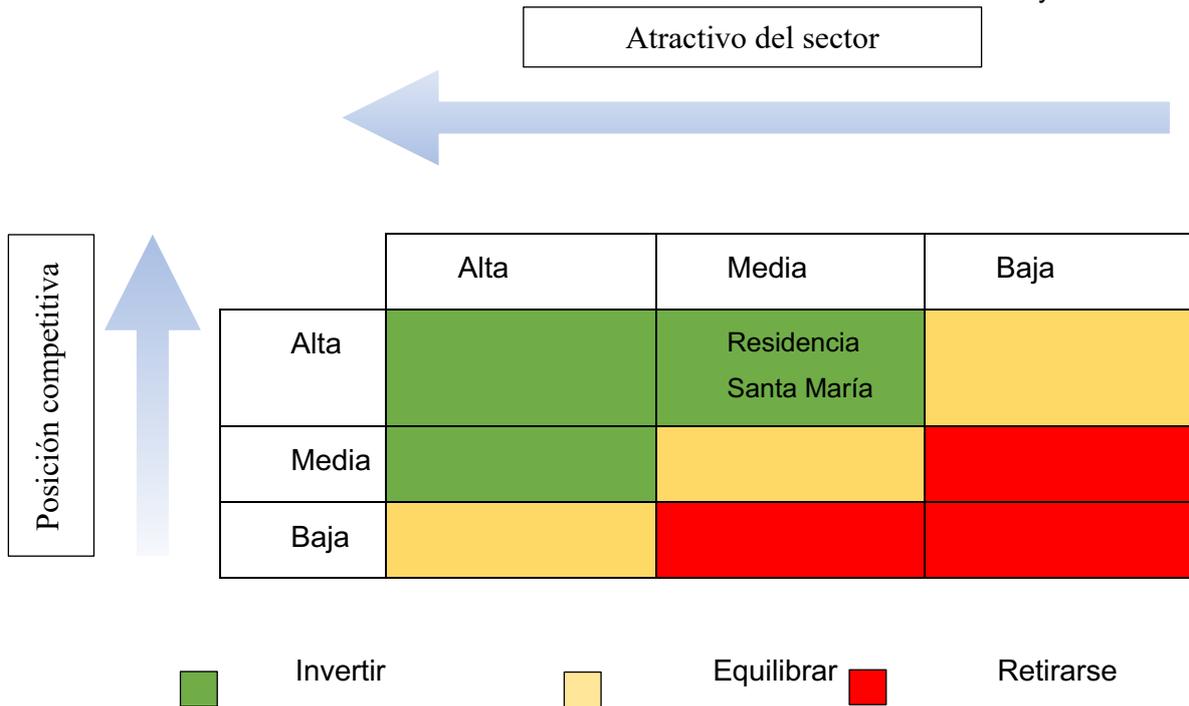
6. ESTRATEGIAS

6.1. Estrategias corporativas ¿dónde competimos?

Según el campo de actividad, competimos en el sector socio-sanitario, más concretamente en el área de los centros geriátricos.

El sector de los centros geriátricos actualmente se encuentra en el mercado en un proceso de madurez, donde existe un gran número de residencias y de plazas ofertadas. Para hacer frente a esta situación, la mejor solución o prevención ante el peligro que puede correr la residencia, es lograr una ventaja competitiva o al menos, adaptarse a las ventajas que puedan tener los competidores cercanos.

Tabla 4. Métodos de Crecimiento: Matriz de General Electric-McKinsey



Fuente: elaboración propia

Según la matriz de Electric-McKinsey podemos concluir que el sector en el que nos estableceremos, tiene un atractivo del sector medio, ya que está en proceso de madurez, y una posición competitiva alta debido a la cantidad de empresas ya establecidas.

Por esto, la estrategia que debe llevarse a cabo es de crecimiento selectivo basándose en los siguientes aspectos.

- Implementar un sistema de calidad
- Formar a los empleados para que colaboren al máximo con el sistema implantado

6.2. Estrategias competitivas ¿cómo competimos?

El modelo de negocio de la residencia de ancianos Santa María, esta basado en la diferenciación, ya que nuestro servicio está orientado a tener una calidad única y excepcional para nuestros clientes.

¿Quiénes son los clientes? Nuestros clientes son todas aquellas personas mayores que tras una larga vida deciden disfrutar unos años o unos meses de todos los cuidados y atenciones que podemos proporcionarles, tanto para su salud física como mental y para su entretenimiento.

¿Cómo se crea valor para ellos? En el momento que ellos se sienten parte de la residencia y la reconocen como sus hogares. La forma que ellos

reconocen el valor, es con nuestra familiaridad y calidad asistencial de todo el personal y la calidez de nuestras instalaciones.

¿Cómo hacerlo de manera más eficiente que nuestros rivales?

Tenemos rivales cercanos con muchos años de experiencia en el sector, por lo que tendremos que analizarles y observar sus fortalezas, de tal forma que podamos en unos casos imitarlas y en otros casos superarlas.

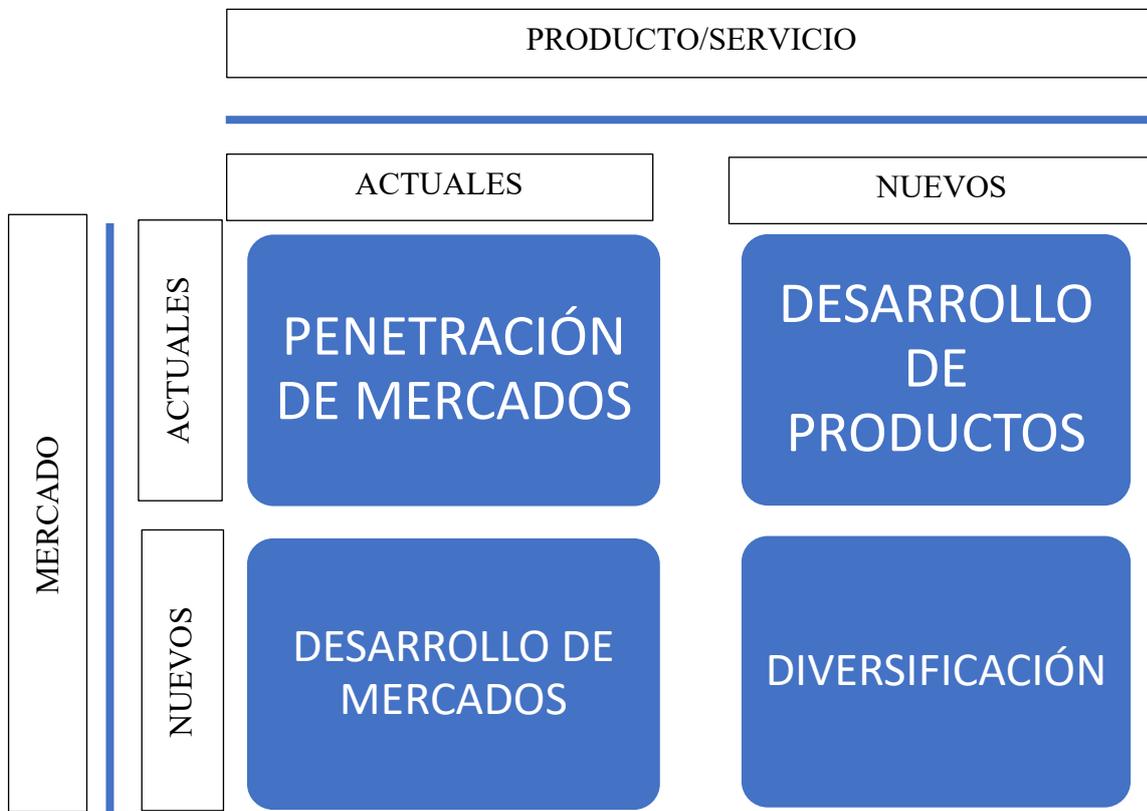
Estableciendo el plan de calidad y haciendo reuniones periódicas de control, conseguiremos mejorar nuestros servicios y la satisfacción de nuestros clientes.

Invertir constantemente en publicidad en prensa, radio, televisión y sobre todo en internet, desarrollando una pagina web que sea clara concisa y explicativa.

6.3. Estrategias de marketing. Etapa de introducción

Para identificar las oportunidades de crecimiento de nuestra empresa utilizaremos la matriz Ansoff. Relacionaremos el servicio que ofrecemos con el mercado en el que se localiza para establecer qué estrategia de crecimiento deberemos seguir.

Grafico 12. MATRIZ ANSOFF



Fuente: elaboración propia

La posición en la matriz de la residencia Santa María corresponde al primer cuadrante, nos encontramos con una combinación de un mercado y un servicio actuales. Nuestra estrategia de crecimiento será de penetración en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos y servicios. Para lograrlo deberemos:

- Aumentar actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes.
- Captar las preferencias de nuestros clientes competidores.
- Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de nuevos servicios ofertados.

En nuestra campaña inicial de marketing, debemos hacer conocer nuestra empresa a nuestro público objetivo cercano a la localización de la residencia Santa María. Deberemos diferenciarnos de la competencia y sobre todo hacerlo saber al cliente potencial, para de esta forma hacer que nos elija a nosotros y no a la competencia.

Realizaremos un pequeño análisis del Marketing Mix. Producto/servicio, precio, localización y promoción.

- Producto/servicio: ofreceremos las distintas habitaciones existentes en la residencia y todas las comodidades y servicios disponibles para hacer de la estancia de los residentes lo más cómoda posible.
- Precio: la estrategia de precios que llevaremos será algo más elevada que el precio medio de la competencia, debido a las mejores calidades y a los ratios de personal más elevados para una mejor atención. Los precios variarán en función de la dependencia y cuidado del residente estableciendo 3 categorías y precios en función de los cuidados.
 - Grado I: Es el grado de dependencia más bajo, por lo que el residente no necesita cuidados especiales. El precio será el menor
 - Grado II: Es el grado intermedio por el cual requiere de algunas ayudas básicas diarias. El precio será algo más elevado
 - Grado III: Es el grado de dependencia más alto, por el que el residente no es capaz de desempeñar por sí solo las actividades físicas básicas y requiere de una mayor atención por el personal. Este será el precio más alto para los clientes.

- Localización: La residencia se ubicará en la Calle de la Carabela, a la altura de la urbanización Fuente Berrocal, a 1 minuto de la autovía A-62 y a 5 minutos de Valladolid. De tal forma que la residencia estará fuera de la contaminación acústica de la ciudad, tendrá zonas ajardinadas más grandes y facilitaremos que los residentes puedan ser visitados por sus familiares sin suponer grandes desplazamientos, tanto si vienen de Valladolid capital como de sus pueblos cercanos, ya que estará muy bien comunicada tanto por transporte público como privado.
- Promoción: Realizaremos campañas de promoción en televisión, radio, periódicos e internet. A través de la televisión autonómica y municipal CyL7 y CyL8, a través del periódico regional, El Norte de Castilla y a través de redes sociales como Facebook y posicionamiento web (SEO y SEM). Este último va especialmente destinado a familiares de clientes potenciales que deseen ingresar a sus familiares en la residencia.

7. PLAN COMERCIAL Y MARKETING

La finalidad de este apartado será establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa detallando lo mejor posible cómo se van a alcanzar dichos objetivos.

Para ello se analizarán dónde se va a mover la empresa, qué tipo de clientela tendrá, cuál será la competencia y qué estrategias se van a seguir.

7.1 Objetivos por mercados: Servicios

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la Residencia Santa María, se basará en la diferenciación, por lo que deberemos ofrecer una calidad óptima de nuestros servicios, poniendo una ratio de personal más elevado y de esta forma hacer el trato con el residente más personal e individualizado.

Estrategias de crecimiento

El objetivo de la residencia Santa María es el de ser líder en el sector en la provincia de Valladolid, para ello llevaremos a cabo una estrategia de penetración en el mercado, ya que este es un mercado actual con muchos competidores con experiencia en este mercado.

Para llevar a cabo esta penetración en el mercado, realizaremos lo siguiente:

- Remodelar la idea que gran parte de la población tiene de las residencias de ancianos, y hacer ver que la residencia Santa María, se asemeja más a un hotel que a un asilo.
- Defensa de una posición líder, será un objetivo desde el inicio de nuestra actividad, posicionarnos a la cabeza del sector en Valladolid.
- Debemos captar las preferencias de los posibles clientes que se alojan en residencias de la competencia, para de esta forma tratar que elijan la residencia Santa María.

Estrategia competitiva

Nuestra estrategia será de diferenciación, ofreceremos mejores servicios y calidades que la competencia, creando en nuestros clientes la sensación de hogar a través de la implicación del personal, realizando un trato individualizado y específico.

La familiaridad y la calidad asistencial en la residencia Santa María, es esencial. Analizaremos las residencias de la competencia para observar sus puntos fuertes e imitarlos o mejorarlos, y trataremos de evitar los puntos débiles que poseen.

7.2 Segmentación y público objetivo

Según dijo el considerado el padre del marketing, Philip Kotler, “Segmentar es analizar e identificar los perfiles de grupos de consumidores que pueden necesitar diferentes productos o diferentes estrategias de marketing”.

La segmentación de mercado permite aprovechar mejor los recursos de la empresa. Incrementa, también, la satisfacción de los consumidores finales de los servicios ofertados. Se trata, por tanto, del resultado de un compromiso entre las necesidades y recursos de los consumidores, así como los intereses de la empresa.

Para realizar con éxito una campaña de comunicación deberemos seguir tres fases:

1. Segmentar el mercado en grupos de consumidores los más homogéneos posible.
2. Identificar entre los distintos grupos estratégicos al público objetivo.

3. Llevar a cabo un posicionamiento adecuado del servicio de acuerdo a las características del público objetivo.

Por tanto, con la segmentación de mercado, se busca organizar el mercado con los diferentes tipos de consumidores existentes, y localizar el grupo de clientes potenciales que más se adapte a las características ofertadas por la residencia Santa María.

Para ello tendremos en cuenta criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. También tendremos en cuenta criterios de carácter subjetivo, como referentes al estado de salud del mayor, situación familiar o situación de dependencia.

Criterio geográfico

La residencia Santa María se localizará en el municipio de Valladolid, en la Calle de la Carabela, a la altura de la urbanización Fuente Berrocal, a 1 minuto de la autovía A-62 y a 5 minutos del centro de Valladolid.

También se encuentra cerca de los municipios de Santovenia de Pisuerga, Fuensaldaña y Zaratán, de los que pretende atraer clientes.

Criterio demográfico

- Edad: El cliente potencial será mayor de 65 años, aunque este criterio no es excluyente, ya que es posible que acudan residentes de cualquier edad con algún tipo de dependencia.
- Sexo: el sexo es indiferente en la residencia Santa María, ya que esta será de carácter mixto

Criterio Socio-económico

- Económico: la residencia Santa María no posee una estrategia líder en precios, por lo que la competencia tendrá precios más competitivos. La clase económica de los residentes será, media, media-alta.
- Nivel educativo: no es determinante.

Estado de salud:

Se trata de personas que requieren una observación periódica realizada por personal sanitario, el cual pueda administrarles los fármacos necesarios para su vida.

Situación familiar:

Habitualmente son mayores que viven solos o con personas de compañía, que deciden acudir a un centro donde el trato y el cuidado es especializado y donde desempeñar actividades diarias.

Situación de dependencia:

Personas con distinto grado de dependencia, al hablar de personas mayores, encontraremos de todo tipo.

Tras analizar los diferentes criterios seguidos para la segmentación del mercado de la residencia Santa María, observamos que el cliente potencial será una persona mayor de 65 años, que vive en Valladolid o alrededores, con un nivel de renta medio-alto, y que debido a algún tipo de dependencia originado por la edad o algún problema, decide ingresar en una residencia en la cual le proporcionen los mejores cuidados e independencia en función de sus capacidades.

7.3 Marketing mix

A través del marketing mix, analizaremos la estrategia interna desarrollada por la residencia, analizando las cuatro variables básicas de la actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Grafico 13. Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

7.3.1 Producto

La residencia Santa María tendrá dos tipos de servicios, los básicos y los opcionales. Los primeros se incluyen con el precio acordado mensual y los servicios opcionales, serán suplementos al precio.

Servicios básicos: son aquellos que recibirán todos los residentes si lo desean, sin modificar el precio por recibir o no los mismos.

- Alojamiento:

Como ya hablamos anteriormente, la residencia dispondrá de 96 habitaciones individuales, cada una con su baño propio, separadas en 6 unidades de convivencia de 16 habitaciones, donde compartirán, cocina, sala de estar y comedor.

- Manutención:

A cada residente se le realizará análisis periódicos y controles de dieta y alimentación, por lo que esta se adaptará a las necesidades de cada residente.

Incluidas en la manutención estarán, 5 comidas diarias en diferentes horarios.

- Desayuno: de 7:00 a 10:00. Los clientes disponen de un menú compuesto de café/té, zumo, fruta, bollería, pan, mantequilla y mermelada. El desayuno se servirá en las habitaciones.
 - Almuerzo de 10:30 a 11:30. Los usuarios pueden tomar zumo y/o fruta de temporada. Durante el almuerzo serán las auxiliares las que paseen preguntando si quieren tomar algo los residentes.
 - Comida de 12:30 a 14:30. El servicio de comida se realizará en cada comedor de las unidades de convivencia, y se ajustará a las necesidades del residente.
 - Merienda de 16:30 a 17:30. Los usuarios podrán tomar zumo, café/té con bollería y/o fruta de temporada. El procedimiento será el mismo que el almuerzo.
 - Cena de 19:30 a 21:30. El servicio de cena se realizará, como el desayuno o la comida dependiendo de la preferencia del residente. Podrá ser en el comedor o en la habitación.
- Atención sanitaria:
 - Al ingreso de cada residente en el centro, se le realizará una valoración inicial, en la que se determinarán los cuidados y necesidades de cada residente.

- Consulta médica: de forma periódica, una vez por semana, el médico del centro realizará una revisión de los residentes, aunque no haya evidencias de ningún problema.
- Los residentes se ducharán todos los días, haciéndolo los válidos por ellos mismos, y los dependientes con ayuda de los auxiliares.
- Aprovecharemos las duchas a los residentes dependientes, para realizar una inspección diaria de heridas, úlceras, herpes, infecciones... al realizar las duchas siempre el mismo personal auxiliar, será más sencillo apreciar cambios en su piel.
- Administración y control de medicación de los pacientes que requieran de estos.
- Fisioterapia:

Tras realizar un plan de atención individualizada a los residentes, el fisioterapeuta de la residencia, realizará evaluaciones periódicas en su día a día y llevará a cabo programas de rehabilitación individualizada y de prevención.
- Podología:

En su sentido más básico, este será realizado por los auxiliares de la residencia semanalmente. En caso de necesitar la actuación de un profesional, la empresa pondrá a disposición un podólogo de servicio opcional, por lo que comportará un recargo de la mensualidad.
- Lavandería:

El servicio de lavandería propia, será realizado en el centro y cubrirá todas las necesidades.

La ropa de cama se cambiará regularmente al menos dos veces por semana, o más si fuese necesario.

La ropa de los residentes deberá ser marcada con su nombre para identificarla, esta será lavada, secada y planchada.
- Terapia ocupacional:

Este será impartido por el terapeuta del centro. La terapia ocupacional es el uso terapéutico de las actividades de cuidado, trabajo y juego para incrementar la independencia funcional, aumentar el desarrollo y prevenir la incapacidad; puede incluir la adaptación de tareas o del entorno para alcanzar la máxima independencia y para aumentar la calidad de vida.

Servicios opcionales: estos serán facilitados bien por el centro, o bien, a través de empresas subcontratadas. Modificarán el precio de la mensualidad en función de el uso de estos servicios.

- Podología:

Si las necesidades del residente no se ven satisfechas por los conocimientos de los auxiliares de enfermería y requieren de un profesional, el centro proporcionará uno.

- Peluquería:

El centro contratará los servicios de una peluquería a domicilio, para que acuda todas las semanas para ofrecer sus servicios a los residentes. El residente deberá abonar el precio del servicio.

7.3.2 Precio

Según inforesidencias.com el precio medio de una plaza en una residencia de mayores privada en España es de 1.777,62€ al mes.

Existen grandes diferencias de precio medio entre las diferentes comunidades autónomas, llegando al 40% de diferencia. Siendo el precio medio más alto en el País Vasco con un precio medio de 2.268,90€ y el precio medio más bajo en Castilla la Mancha con un precio medio de 1.291,70€.

Tabla 5. Precio medio por CCAA

Comunidad Autónoma	Muestra	Precio medio
Andalucía	6.476	1.589,42 €
Aragón	1.874	1.498,25 €
Asturias	533	1.608,85 €
Canarias	850	2.029,57 €
Cantabria	393	1.851,28 €
Castilla La Mancha	1.773	1.291,79 €
Castilla León	3.802	1.495,34 €
Cataluña	23.954	1.830,85 €
Extremadura	422	1.316,67 €
Galicia	5.168	1.739,58 €
Islas Baleares	727	1.811,03 €
La Rioja	490	1.928,33 €
Madrid	16.912	1.858,67 €
Murcia	717	1.624,52 €
Navarra	1.624	2.022,44 €
País Vasco	1.825	2.268,90 €
Comunidad Valenciana	3.502	1.441,42 €

Fuente: INFORME inforesidencias.com sobre precios de residencias geriátricas para personas mayores, 2017

Como podemos observar, Castilla y León posee la tercera media de precio más baja de España, solo por delante de Castilla La Mancha y Extremadura.

Tabla 6. Precio medio Castilla y León

Provincia	Nº de plazas muestra	Precio medio
Ávila	382	1.433,33 €
Burgos	233	1.728,33 €
León	648	1.699,41 €
Salamanca	393	1.579,29 €
Valladolid	1.103	1.463,60 €
Zamora	334	1.530,72 €

Fuente: INFORME inforesidencias.com sobre precios de residencias geriátricas para personas mayores, 2017

En el informe de inforesidencias.com sobre los precios medios de residencias, no realizan el estudio de las provincias de Palencia, Segovia y Soria, por lo que no disponemos de datos de estas.

El precio medio que nos afecta a la hora de establecer precios en la residencia Santa María, es el de Valladolid, siendo el segundo más bajo de la comunidad con 1.463, 33€, solo por delante del precio medio de Ávila, siendo 1.433,33€.

Como ya dijimos anteriormente, la estrategia de la residencia Santa María, no está orientada a la competitividad en precios, ya que ofrecemos servicios de mejor calidad por lo que serán más costosos y esto repercutirá directamente en el precio final de cada plaza.

Diferenciaremos tres precios en la residencia Santa María, en función del grado de validez de cada residente.

Tabla 7. Precio Residencia Santa María

Residencia	Precio Válido	Precio semi-asistido	Precio asistido
	2.000€	2.100€	2.200€

Fuente: elaboración propia

Observaremos los precios de algunos de los principales competidores de la residencia Santa María en Valladolid o alrededores.

Tabla 8. Precios Competencia

Residencia	Precio válido	Precio semi-asistido	Precio asistido
 <p>Sanitas PARTE DE Bupa</p>	1450 €	1.522 €	1.595 €
 <p>VALLADOLID PLAZA REAL</p>	1.900 €	1.995 €	2.090 €
 <p>amavir residencias para mayores</p>	1.973 €	2.071 €	2.170,3 €
 <p>NTRA. SRA. DEL ROSARIO</p>	2.400 €	2.520 €	2.640 €

Fuente: Elaboración propia

Observamos que los precios de los principales competidores de la Residencia Santa María, son superiores a la media de España, Castilla y León y a la de Valladolid. Los principales competidores son residencias que ofrecen servicios similares a nuestro centro, por lo que el precio de la residencia Santa María deberá estar en ese rango de precios.

7.3.3 Distribución

Debido a que estamos hablando de un servicio y no un producto, y además no se realiza de forma externa, la distribución se realizará en el mismo edificio.

No indagaremos más en este tema a parte de las características del centro ya mencionadas en el punto 4.1.

7.3.4 Promoción

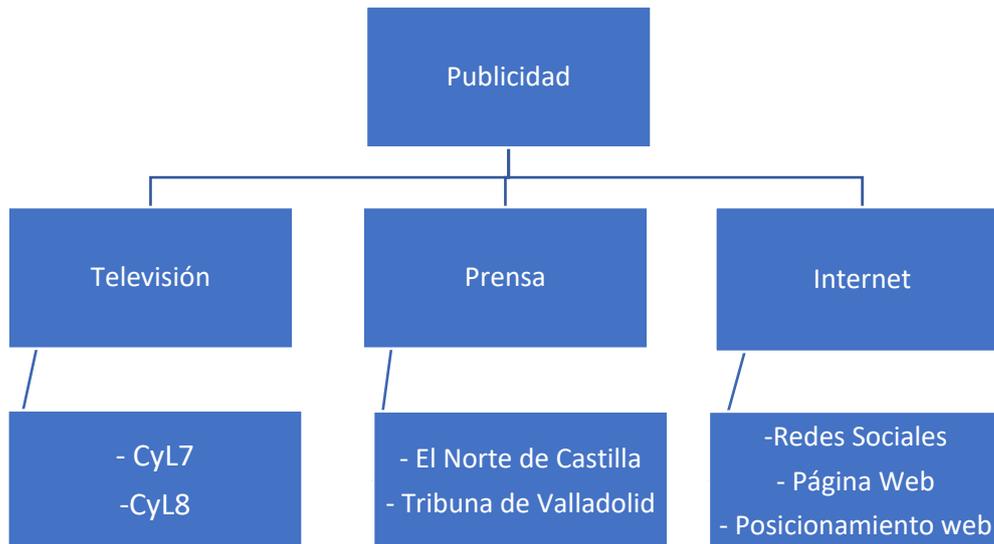
A través de la promoción o comunicación, daremos a conocer nuestros servicios y de esta forma podremos satisfacer las necesidades de nuestro publico objetivo. Existen diferentes herramientas para llevar a cabo esta comunicación: Publicidad, promoción de ventas, marketing directo, relaciones publicas y fuerza de ventas. Lógicamente deberemos adaptar estas herramientas a nuestro servicio y la forma en la que queremos ofertarlo.

En la residencia Santa María utilizaremos principalmente las herramientas de promoción de publicidad, relaciones publicas y marketing directo, son las que más se adaptarían a nuestro servicio.

- Publicidad: se trata de presentar nuestro servicio con el fin de crear una imagen de marca, informar fidelizar y aumentar las ventas.

La publicidad se puede llevar a cabo a través de diferentes medios. Los medios que utilizaremos principalmente serán:

Grafico 14. Métodos publicitarios



Fuente: Elaboración propia

- Televisión: (especialmente en la CyL7 y CyL8, los canales de Valladolid y Castilla y León). No necesitamos darnos a conocer fuera de la comunidad, ya que tras nuestra

segmentación del público objetivo nos hemos enfocado principalmente en la provincia de Valladolid.

Nos publicitaremos a través de cuñas publicitarias y a través de entrevistas periódicas para programas televisivos.

- Prensa: al igual que en la televisión, no nos interesa llegar a un público externo a la comunidad de Castilla y León, por lo que los anuncios que pondremos en periódicos serán en prensa local y de la comunidad.

Los periódicos en los que nos publicitaremos, serán El Norte de Castilla y Tribuna de Valladolid.

- Internet: Hoy en día, la publicidad más efectiva es la relativa a internet, todos nos encontramos 24 horas conectados, por lo que es el medio más probable en el que nos podemos dar a conocer.

Centraremos nuestros recursos en pagina web, redes sociales y herramientas de posicionamiento web

Crearemos una pagina web de la residencia en la que se podrá ver los servicios que ofrecemos, un video-tour en el que se conocerá la residencia y establecer un contacto para una posible contratación.

La principal red social que usaremos será Facebook, ya que es utilizada por la mayor parte de la población y el anuncio puede llegar a las personas adecuadas. Además, crearemos una pagina de Facebook en la que colgaremos noticias y fotos de nuestro entorno.

Contrataremos una empresa la cual nos lleve a cabo un posicionamiento web SEO y SEM, por los cuales apareceremos en las primeras búsquedas y en anuncios de internet, por lo que nos daremos a conocer con mayor velocidad.

Hemos pedido un presupuesto a una empresa del sector, la que nos realizará el siguiente procedimiento:

- Análisis de la web, competencia y creación de palabras de búsqueda que utilizan los usuarios
- Inserción de códigos de posicionamiento para incluir en la web.
- Informes mensuales de posicionamiento en los principales buscadores SEO para comprobar la progresión
- Informes mensuales SEM para revisar estrategias y resultados.

- Importes:

Tabla 9: Precios de la Empresa

ACCION	PRECIO MENSUAL
posicionamiento SEO	190€/mes
Campaña SEM	90€/mes
Importe total	280€/mes
	PRECIO INICIO
Importe diseño banners	250€
Importe actualización textos web e implementación de códigos	200€
Importe total	450€

Fuente: Elaboración propia.

- Relaciones públicas: estas permiten a la empresa la transmisión de su imagen corporativa de forma clara a los diferentes grupos o personas con los que esté vinculada.

La labor principal de relaciones públicas en la residencia Santa María, será responsabilidad del director, el cual deberá siempre estar en contacto con asociaciones de residencia, clientes, proveedores y personas de interés para dar a conocer el centro y estar siempre actualizado sobre las novedades.

Estrechar lazos con los residentes y sus familiares es una tarea esencial, para agilizar la comunicación y proporcionar una confianza en el cliente.

Con una buena labor de relaciones públicas, seremos recomendados por otras personas y por fuentes del sector.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. Introducción

En el Plan financiero, estudiaremos la viabilidad del proyecto de La residencia Santa María, vamos a analizar si el proyecto posee las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez que necesita.

Realizaremos una previsión de la ocupación de la residencia en los primeros tres años, suponiendo tres escenarios posibles, esperado, optimista y pesimista.

Al comenzar el desarrollo del plan financiero, realizaremos una hipótesis del volumen de negocio esperado y el crecimiento de este. Detallaremos los estados financieros provisionales y el estudio de la viabilidad mediante distintos cálculos.

8.2. Previsión de ventas

En esta, realizaremos un cálculo de estimación mediante una media aritmética, para obtener los ingresos medios de cada mes, en función del número de residentes.

- Precio paciente válido: 2.000€/Persona
- Precio paciente semi-asistido: 2.100€/Persona
- Precio paciente asistido: 2.200€/Persona

$$\text{Media: } (2.000+2.100+2.200) / 3 = 2.100\text{€}$$

Por lo que el ingreso medio que obtendremos por cada residente será de 2.100€. Con este dato, analizaremos los diferentes escenarios posibles en los siguientes 3 años.

Escenario Optimista

Año 1

Tabla 10. Previsión de residentes en escenario optimista año 1

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	50	50	60	75	76	80	80	86	90	90	90	90

Fuente: Elaboración propia

Año 2

Tabla 11. Previsión de residentes en escenario optimista año 2

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	90	93	95	96	96	96	96	96	96	96	96	96

Fuente: Elaboración propia

Año 3

Tabla 12. Previsión de residentes en escenario optimista año 3

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96

Fuente: Elaboración propia

Escenario Pesimista

Año 1

Tabla 13. Previsión de residentes en escenario pesimista año 1

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	25	26	26	30	34	36	34	30	35	32	33	30

Fuente: Elaboración propia

Año 2

Tabla 14. Previsión de residentes en escenario pesimista año 2

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	34	36	36	40	45	43	46	48	50	49	47	50

Fuente: Elaboración propia

Año 3

Tabla 15. Previsión de residentes en escenario pesimista año 3

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	54	60	65	65	64	62	61	67	64	67	63	65

Fuente: Elaboración propia

Escenario Realista

Año 1

Tabla 16. Previsión de residentes en escenario Realista año 1

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	40	41	44	47	49	47	50	56	55	58	60	63

Fuente: Elaboración propia

Año 2

Tabla 17. Previsión de residentes en escenario realista año 2

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	70	67	73	76	80	78	88	86	83	88	90	92

Fuente: Elaboración propia

Año 3

Tabla 18. Previsión de residentes en escenario realista año 3

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC
Residentes	96	95	92	96	91	94	93	95	93	96	96	95

Fuente: Elaboración propia

En los tres escenarios supuestos, se valora el incremento progresivo de la demanda de plazas, observando unos picos de ocupación en las temporadas festivas de verano y navidad, por el cambio de las rutinas familiares.

8.3. Previsión de ingresos

Tabla 19. Previsión de ingresos

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3
Optimista	1.925.700€	2.398.200€	2.419.200€
Pesimista	779.100€	1.100.400€	1.589.700€
Realista	1.281.000€	2.039.100€	2.377.200€

Fuente: Elaboración propia

8.4. Previsión coste de inversión

En esta previsión analizaremos los costes que incurrirán en la empresa tanto de inmovilizado material como el intangible necesarios para poner en marcha la empresa.

Tabla 20. Previsión inversión inmovilizado

INMOVILIZADO MATERIAL	
Mobiliario	120.000 €
Equipos de proceso de información	3.000 €
Maquinaria	6.000€
INMOVILIZADO INTANGIBLE	
Página Web y Dominios	2.200 €
Software	4.000 €
TOTAL	135.200 €

Fuente: Elaboración propia

8.5. Previsión de Gastos

La previsión de gastos de La residencia Santa María, la dividiremos en cuatro apartados: gastos fijos, gastos variables, gasto de constitución y gastos de primer establecimiento. Estos dos últimos solo se realizarán el primer año, y el gasto variable, se presentará en función del número de residentes que haya en el momento.

GASTOS FIJOS

Tabla 21. Costes fijos

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALQUILER	240.000 €	425.000 €	425.000 €
LUZ	21.600 €	21.628 €	21.656 €
AGUA	4.800 €	4.806 €	4.812 €
GAS	8.000 €	8.010 €	8.021 €
TELEFONO/INTERNET	800€	801 €	802 €
SEGUROS	1.000 €	1.001 €	1.003 €
PUBLICIDAD	600 €	601 €	602 €
AMORTIZACIÓN	15.750 €	15.750 €	15.750 €
TOTAL	292.550 €	477.597 €	463.646 €

Fuente. Elaboración Propia.

Para el cálculo de los precios de los años 2 y 3, aplicamos el Índice de Precios de Consumo (IPC) de enero de 2021 que es del 1,3%, en todos los gastos menos el alquiler y la amortización.

Para el alquiler del Inmueble contratamos con una empresa de fondos destinada a la construcción de residencias que alquilan a un mínimo de 25 años. Acordamos con ellos pagar una renta anual de 425.000 €, a excepción del primer año que pagaremos 240.000€ de renta.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Tabla 22. Gastos de Constitución

GASTO	IMPORTE
Creación de la S.L + Trámites administrativos	3.500€
TOTAL	3.500€

Fuente: Elaboración propia

GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO

Tabla 23. Gastos primer establecimiento

GASTO	IMPORTE
GASTOS PUBLICITARIOS INICIALES	27.000 €
DECORACIÓN LOCAL	60.000€
TOTAL	87.000 €

Fuente: Elaboración propia.

GASTOS VARIABLES

Los gastos variables, cambiarán en función del número de residentes que se encuentren alojados en la residencia cada año. Nos vuelven a aparecer los tres supuestos mencionados anteriormente en función del escenario pesimista, optimista o real, por lo que deberemos hacer una tabla con cada escenario.

Tabla 24. Gastos variables. Escenario Realista

GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ALIMENTACIÓN	85.400,00 €	135.940,00 €	158.480,00 €
OTROS APROVISIONAMIENTOS	146.400,00 €	283.200,00 €	285.560,00 €
SUELDOS Y SALARIOS	645.315,87 €	1.097.414,53 €	1.097.414,53 €
TOTAL	877.115,87 €	1.516.554,53 €	1.541.454,53 €

Fuente: elaboración propia

Los gastos variables, los calculamos en función del número de residentes cada año. Calculamos para el año 1 un total de 610 cuotas, es decir una media de 50, 83 residentes anuales. Para el año 2, un total de 971 cuotas, es decir una media de 80,91 residentes anuales. Para el año 3 un total de 1.132 cuota o lo que es lo mismo una ocupación media anual de 94,33 plazas.

Los gastos de alimentación se han calculado, suponiendo que el coste por residente es de 140€ al mes.

Otros aprovisionamientos, es referido al coste de material sanitario, productos de limpieza, pañales... y se estima un gasto por persona de 240€ mensuales.

La contratación del personal, dependerá también de los residentes que estén alojados en cada año. Para el primer año la contratación y coste sería la siguiente:

Tabla 25. Sueldos y Salarios Primer año

PRIMER AÑO				
PUESTO	Nº DE PLAZAS	SALARIO por convenio	Coste personal con Seguridad Social (mensual)	COSTE TOTAL ANUAL 14 PAGAS
Director	1	1.807,74 €	2.313,91 €	32.394,70 €
Médico	1	1.539,92 €	1.971,10 €	27.595,37 €
Enfermero	2	1.347,00 €	3.448,32 €	48.276,48 €
Auxiliar	15	997,16 €	19.145,47 €	268.036,61 €
Fisioterapeuta	1	1.231,19 €	1.575,92 €	22.062,92 €
Terapeuta ocupacional	1	1.231,19 €	1.575,92 €	22.062,92 €
Cocinero	1	997,00 €	1.276,16 €	17.866,24 €
Pinche cocina	4	950,00 €	4.864,00 €	68.096,00 €
Recepcionistas	2	979,68 €	2.507,98 €	35.111,73 €
Administrativos	1	979,68 €	1.253,99 €	17.555,87 €
Limpiadoras	4	950,00 €	4.864,00 €	68.096,00 €
Mantenimiento	1	1.013,45 €	1.297,22 €	18.161,02 €
TOTAL		14.024,01 €	46.093,99 €	645.315,87 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Sueldos y Salarios 2 y 3 año

2 Y 3 AÑO				
PUESTO	Nº DE PLAZAS	SALARIO por convenio	Coste personal con Seguridad Social (mensual)	COSTE TOTAL ANUAL 14 PAGAS
Director	1	1.807,74 €	2.313,91 €	32.394,70 €
Médico	1	1.539,92 €	1.971,10 €	27.595,37 €
Enfermero	3	1.347,00 €	5.172,48 €	72.414,72 €
Auxiliar	30	997,16 €	38.290,94 €	536.073,22 €
Fisioterapeuta	1	1.231,19 €	1.575,92 €	22.062,92 €
Terapeuta ocupacional	2	1.231,19 €	3.151,85 €	44.125,85 €
Cocinero	1	997,00 €	1.276,16 €	17.866,24 €
Pinche cocina	7	950,00 €	8.512,00 €	119.168,00 €
Recepcionistas	3	979,68 €	3.761,97 €	52.667,60 €
Administrativos	1	979,68 €	1.253,99 €	17.555,87 €
Limpiadoras	7	950,00 €	8.512,00 €	119.168,00 €
Mantenimiento	2	1.013,45 €	2.594,43 €	36.322,05 €
TOTAL		14.024,01 €	78.386,75 €	1.097.414,53 €

Fuente: Elaboración propia

El primer año, al tener la residencia con una ocupación cercana a la mitad del total, somos cautos a la hora de la contratación de personal, sobre todo en la contratación de auxiliares y limpiadores, ya que no será necesario tener más de 15 auxiliares, ni tanto personal de limpieza.

Ya el segundo año contrataremos el personal necesario para poder atender al 100% de la ocupación, aunque esta no sea total. Casi duplicamos el gasto de personal a partir del segundo año.

8.6. Balance de situación

En el siguiente apartado realizaremos una previsión del balance de situación de los tres primeros años de actividad de la residencia Santa María a día 31 de diciembre. El balance se dividirá en dos grandes apartados.

- Activo: compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que será titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. Distinguiremos el activo no corriente (bienes y derechos con intención de adquirirlos con una permanencia superior al año), activo corriente (bienes y derechos con intención de que permanezcan menos de un año)

- Patrimonio Neto y Pasivo: El patrimonio neto es la diferencia entre el Activo y el Pasivo de la empresa. El Pasivo es el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros.

Tabla 27. Balance de situación Activo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE	119.450,00 €	103.700,00 €	87.950,00 €
I. Inmovilizado intangible	6.200,00 €	6.200,00 €	6.200,00 €
aplicaciones informáticas	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Pagina web	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €
II. Inmovilizado material	129.000,00 €	129.000,00 €	129.000,00 €
mobiliario	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
EPI	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Maquinaria	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
III. Amortización acumulada	-15.750,00 €	-31.500,00 €	-47.250,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	23.984,13 €	59.011,57 €	391.485,42 €
I. Existencias	5.600,00 €	11.200,00 €	11.200,00 €
Materias primas	3.100,00 €	6.200,00 €	6.200,00 €
Otros aprovisionamientos	2.500,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
II. Deudores comerciales y otras cuentas	14.713,10 €	14.713,10 €	14.713,10 €
Clientes	14.713,10 €	14.713,10 €	14.713,10 €
VI. Efectivo	3.671,03 €	33.098,47 €	365.572,32 €
Bancos	3.671,03 €	33.098,47 €	365.572,32 €
TOTAL ACTIVO	143.434,13 €	162.711,57 €	479.435,42 €

Fuente: Elaboración propia

ACTIVO NO CORRIENTE: Es la inversión de inmovilizado que representamos en la tabla número 19 del plan de inversión.

ACTIVO CORRIENTE: formado por las existencias que la empresa tiene a día 31 de diciembre, las deudas de clientes y efectivo. En nuestro caso, las deudas con los clientes se deben a algún retraso en el pago o alguna persona que paga a dos meses. Los otros aprovisionamientos, son material sanitario o limpieza restante a final de año, y las materias primas se debe a alimentos restantes para la primera semana del año siguiente. La partida que mayor incremento tiene es la de bancos.

Tabla 28. Balance de situación. Patrimonio Neto y Pasivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO	32.013,10 €	51.286,95 €	305.460,80 €
I. Capital	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Capital social	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
III. Reservas	0,00 €	2.013,10 €	21.286,95 €
VII. Resultado del ejercicio	2.013,10 €	19.273,85 €	254.173,85 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	90.000,00 €	74.250,00 €	58.500,00 €
II. Deudas a largo plazo	90.000,00 €	74.250,00 €	58.500,00 €
Deudas a largo plazo con entidades de créditos	90.000,00 €	74.250,00 €	58.500,00 €
C) PASIVO CORRIENTE	21.421,03 €	37.174,62 €	115.474,62 €
I. Deudas a corto plazo	921,03 €	6.424,62 €	84.724,62 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	0,00 €	0,00 €	0,00 €
H.P Acreedora por impuesto de sociedades	921,03 €	6.424,62 €	84.724,62 €
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	20.500,00 €	30.750,00 €	30.750,00 €
Proveedores	20.500,00 €	30.750,00 €	30.750,00 €
TOTAL PN Y PASIVO	143.434,13 €	162.711,57 €	479.435,42 €

Fuente: Elaboración Propia

PATRIMONIO NETO: en este apartado, tenemos un capital social de 30.000 € aportado por 3 socios, 10.000 cada uno. El resultado del ejercicio tiene ese gran incremento, debido a que los socios acuerdan no repartir dividendos los tres primeros años.

PASIVO NO CORRIENTE: aquí ubicamos el préstamo inicial solicitado por la cantidad de 90.000€, en la que se hace una amortización lineal anual de 15.750 €

PASIVO CORRIENTE: Como desde el año 1 la empresa da un resultado positivo, deberá pagar el Impuesto de Sociedades y se verá reflejado en esta cuenta. La cuenta de proveedores se debe a que, en alguna materia prima u otro aprovisionamiento, pagamos a 90 días, por lo que a 31 de diciembre aun se considera deuda.

8.7. Cuenta de resultados

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

En la siguiente tabla obtenemos las cuentas de pérdidas y ganancias de los primeros tres años en el escenario realista.

Tabla 29. Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe neto de cifra de negocios	1.281.000,00 €	2.039.100,00 €	2.377.200,00 €
Ventas			
prestación de servicios	1.281.000,00 €	2.039.100,00 €	2.377.200,00 €
(Aprovisionamientos)	-524.350,00 €	-896.737,00 €	-921.637,00 €
Consumo de mercaderías	-231.800,00 €	-419.140,00 €	-444.040,00 €
Consumo de otros aprovisionamientos	-292.550,00 €	-477.597,00 €	-477.597,00 €
(gastos de personal)	-645.315,87 €	-1.097.414,53 €	-1.097.414,53 €
(gastos Primer establecimiento)	-90.500,00 €	0,00 €	0,00 €
(amortización de inmovilizado)	-15.750,00 €	-15.750,00 €	-15.750,00 €
RESULTADO DE EXPLOTACION	5.084,13 €	29.198,47 €	342.398,47 €
(Gastos financieros)	-2.400,00 €	-3.500,00 €	-3.500,00 €
RESULTADO FINANCIERO	-2.400,00 €	-3.500,00 €	-3.500,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2.684,13 €	25.698,47 €	338.898,47 €
(Impuesto sobre beneficios)	671,03 €	6.424,62 €	84.724,62 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.013,10 €	19.273,85 €	254.173,85 €

Fuente: Elaboración propia

El importe neto de la cifra de negocio representa los ingresos esperados para cada año en el escenario realista supuesto en las tablas 15, 16 y 17, calculados con el precio medio por residente.

Los aprovisionamientos se componen de Consumo de Mercaderías (se refiere a las materias primas de alimentos, productos médicos, de limpieza...) y Otros aprovisionamientos (Se refiere a los gastos fijos que asume la empresa que del año 1 al 2 se elevan por el incremento del alquiler acordado con el arrendatario)

El tipo impositivo para el cálculo del impuesto de sociedades aplicado es de 25%.

Según la estimación realizada en el escenario realista, la residencia Santa María, tendrá unos beneficios después de impuestos de: 2.013,10 € el primer año, 19.273,85 el segundo año y 254.173,85 el tercer año.

9. Conclusiones.

La finalidad de este trabajo es la creación de una guía a seguir para la creación de una empresa del sector socio-sanitario, más concretamente en el ámbito gero-asistencial en el marco legislativo de Castilla y León.

Se ha elegido el sector de las residencias de ancianos debido al crecimiento que está sufriendo en nuestro país, ya que la esperanza de vida que este posee y más concretamente en el territorio castellano leonés es muy elevada.

La oferta de residencias de ancianos en Castilla y León es escasa en comparación con la demanda.

El concepto de residencia de ancianos ha cambiado mucho en los últimos años, ya no se catalogan como asilos o lugares para morir, sino lugares para descansar, obtener buenos cuidados y una elevada calidad de vida.

La idea competitiva de la residencia Santa María se apoya en la diferenciación, ofreciendo mejores productos y servicios que la competencia. Esto lo conseguirá escogiendo minuciosamente sus materias primas y sus profesionales, formándolo con la filosofía empresarial, basada en su afecto, compromiso y atención personalizada.

El aspecto más relevante de la residencia es su ratio de personal, siendo de 0,61, superior al de cualquier residencia de la provincia, esto supondrá un trato personalizado con los usuarios será más sencillo el trato personal con los residentes, ya que el personal de atención directa será siempre el mismo con cada uno, lo que hará que se creen vínculos estrechos entre personal y residente. También será más sencillo valorar cambios físicos y anímicos en estos, así como detectar sus necesidades.

De igual manera, es importante la localización del centro, a escasos minutos de la ciudad Valladolid y cercana a la autovía, lo que permite la fácil comunicación con los pueblos cercanos a la urbe. Encontrarse algo alejado de la ciudad evitará ruidos y demás contaminación, por lo que los residentes encontrarán un ambiente de paz y tranquilidad en el que poder descansar, ser atendidos y realizar su proyecto de vida.

REFERENCIAS:

Análisis externo <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-3-formas-de-plantearlo>

(27/02/2021)

Análisis PEST <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

(27/02/2021)

Consultoría <https://www.inforesidencias.com/contenidos/reglamentacion/castilla-leon> (27/02/2021)

Fuerzas de Porter <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html> (07/03/2021)

Cadena de Valor <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

(14/03/2021)

Estrategias corporativas <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html>

(16/03/2021)

Estrategias Competitivas <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio> (18/03/2021)

Matriz Ansoff <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

(24/03/2021)

Segmentación y marketing <https://laculturadelmarketing.com/que-es-segmentar-en-marketing/>

(25/03/2021)

Precio residencias <https://www.inforesidencias.com/contenidos/noticias/nacional/el-precio-medio-de-una-residencia-geriatrica-privada-en-espa-a-es-de-1777-mes>

(01/04/2021)

WEB Sanitas <https://www.sanitas.es/sanitasresidencial/residencias-mayores/residencia-valladolid>

(01/04/2021)

WEB Plaza Real <http://www.residenciaplazareal.com/>
(01/04/2021)

WEB Residencia AMAVIR
<https://www.inforesidencias.com/centros/residencia/8789/www.amavir.es>
(01/04/2021)

WEB Residencia Nuestra Señora del Rosario <http://www.nsdrosario.es/>
(01/04/2021)

ANEXOS:

Anexo A

<https://es.scribd.com/document/296184617/Modelo-de-Estatutos-de-Una-Sociedad-Limitada>

• **MODELO DE ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA**

- **I.- DISPOSICIONES GENERALES.**
- **ARTICULO 1º.- DENOMINACION.-** La Sociedad mercantil de responsabilidad limitada nueva empresa, de nacionalidad española, se denomina....., S.L.N.E.
Se registrá por lo dispuesto en estos estatutos, en su defecto por lo dispuesto en el Capítulo XII de la ley 2/1995, de 23 de marzo, y, en lo no previsto en el mismo, por las demás disposiciones que sean de aplicación a las Sociedades de responsabilidad limitada.
- **ARTICULO 2º.- OBJETO.-** La sociedad tiene por objeto:.....(ver artículo 132 de la Ley 7/2003 a efectos de selección de una o más actividades de las allí descritas, y en su caso para la indicación de una actividad singular)
Si alguna de las actividades enumeradas, así lo precisare, deberá ser ejercitada a través de profesionales con la titulación adecuada o, en su caso, deberá ser ejercitada previas las correspondientes autorizaciones o licencias administrativas.
- **ARTICULO 3º.- DURACIÓN.-** La sociedad se constituye por tiempo indefinido(o por el tiempo que se establezca), y, dará comienzo a sus operaciones sociales el día del otorgamiento de la escritura pública de constitución.
- **ARTICULO 4º.- DOMICILIO.-** La sociedad tiene su domicilio en.....
El órgano de administración, podrá crear, suprimir y trasladar sucursales, agencias o delegaciones en cualquier punto del territorio español o del extranjero, y variar la sede social dentro del mismo término municipal de su domicilio.
- **II.- CAPITAL SOCIAL. PARTICIPACIONES.**
- **ARTICULO 5º.- CIFRA CAPITAL.-** El capital social de la sociedad se fija en la cantidad deEUROS.
Dicho capital social está dividido enparticipaciones sociales, todas iguales, acumulables e indivisibles, de..... euros de valor nominal cada una de ellas, numeradas correlativamente a partir de la unidad.
- **ARTICULO 6º.- TRANSMISIONES.**
- **A) VOLUNTARIAS POR ACTOS "INTER VIVOS".-** Será libre toda transmisión voluntaria de participaciones sociales realizada por actos

inter vivos, a título oneroso o gratuito, en favor de ... (otro socio, el cónyuge, o los descendientes o ascendientes del socio).

Las demás transmisiones por acto inter vivos se sujetarán a lo dispuesto en la ley.

- B) MORTIS CAUSA- Será libre toda transmisión mortis causa de participaciones sociales, sea por vía de herencia o legado en favor de otro socio, en favor de cónyuge, ascendiente o descendiente del socio. Fuera de estos casos, en las demás transmisiones mortis causa de participaciones sociales los socios sobrevivientes, y en su defecto la Sociedad, gozarán de un derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales del socio fallecido, apreciadas en el valor razonable que tuvieren el día del fallecimiento del socio y cuyo precio se pagará al contado; tal derecho deberá ejercitarse en el plazo máximo de tres meses a contar desde la comunicación a la Sociedad de la adquisición hereditaria.

A falta de acuerdo sobre el valor razonable de las participaciones sociales o sobre la persona o personas que hayan de valorarlas y el procedimiento a seguir para su valoración, las participaciones serán valoradas en los términos previstos en los artículos 100 y siguientes de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Transcurrido el indicado plazo, sin que se hubiere ejercitado fehacientemente ese derecho, quedará consolidada la adquisición hereditaria.

- C) NORMAS COMUNES.-
 - 1.- La adquisición, por cualquier título, de participaciones sociales, deberá ser comunicada por escrito al órgano de administración de la Sociedad, indicando el nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio del adquirente.
 - 2.- El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiere comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha del fallecimiento del socio o en la de adjudicación judicial o administrativa.
 - 3.- Las transmisiones de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en estos estatutos, no producirán efecto alguno frente a la sociedad.

- **III.- ÓRGANOS SOCIALES.**

- **ARTICULO 7. JUNTA GENERAL.**

- A) Convocatoria.- Las juntas generales se convocarán mediante correo certificado con acuse de recibo dirigido al domicilio que a tal efecto hayan comunicado los socios al órgano de administración (o mediante comunicación telemática dirigida a la dirección de correo electrónico que a tal efecto hayan comunicado los socios al órgano de administración).
- B) Adopción de acuerdos.- Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social, no computándose los votos en blanco.

No obstante y por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior, se

requerirá el voto favorable:

- a) De más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento o reducción de capital social, o, cualquier otra modificación de los estatutos sociales para los que no se requiera la mayoría cualificada que se indica en el apartado siguiente.
 - b) De al menos dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento de capital social por encima del límite máximo establecido en el artículo 135 de la Ley, a la transformación, fusión o escisión de la sociedad, a la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital, a la exclusión de socios, a la autorización a los administradores para que puedan dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.
- C) Si la Sociedad reuniese la condición de unipersonal el socio único ejercerá las competencias de la Junta General, en cuyo caso sus decisiones se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.
 - **ARTÍCULO 8º.- ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN: MODO DE ORGANIZARSE**
 - 1.- La administración de la sociedad podrá confiarse a un órgano unipersonal (administrador único), o a un órgano pluripersonal no colegiado (varios administradores que actuarán solidaria o conjuntamente) y cuyo número no será superior a cinco .
 - 2.- Corresponde a la junta general, por mayoría cualificada y sin que implique modificación estatutaria, la facultad de optar por cualquiera de los modos de organizar la administración de la Sociedad.
 - 3.- Para ser nombrado administrador se requerirá la condición de socio.
 - 4.- Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido, salvo que la Junta general, con posterioridad a la constitución, determine su nombramiento por plazo determinado.
 - 5.- La Junta General podrá acordar que el cargo de administrador sea retribuido, así como la forma y cuantía de la retribución.
 - **ARTÍCULO 9º.- PODER DE REPRESENTACIÓN.-** En cuanto a las diferentes formas del órgano de administración, se establece lo siguiente:
 - 1.- En caso de que exista UN ADMINISTRADOR ÚNICO, el poder de representación corresponderá al mismo.
 - 2.- En caso de que existan varios ADMINISTRADORES SOLIDARIOS, el poder de representación corresponderá a cada uno de ellos.
 - 3.- En caso de que existan varios ADMINISTRADORES CONJUNTOS, el poder de representación corresponderá y se ejercerá mancomunadamente por dos cualesquiera de ellos.No podrán ocupar ni ejercer cargos en esta sociedad, las personas comprendidas en alguna de las prohibiciones o incompatibilidades establecidas en la Ley 12/1995, de 11 de Mayo y en las demás

disposiciones legales, estatales o autonómicas en la medida y condiciones en ella fijadas.

- **ARTÍCULO 10º.- FACULTADES.-** Al órgano de administración corresponde la gestión y administración social, y, la plena y absoluta representación de la sociedad, en juicio y fuera de él.
Por consiguiente, sin más excepción que la de aquellos actos que sean competencia de la junta general o que estén excluidos del objeto social, el poder de representación de los administradores y las facultades que lo integran, deberán ser entendidas con la mayor extensión para contratar en general y para realizar toda clase de actos y negocios, obligacionales y dispositivos, de administración ordinaria o extraordinaria y de riguroso dominio, respecto de cualquier clase de bienes muebles, inmuebles, acciones y derechos.
- **IV.- EJERCICIOS, CUENTAS ANUALES.**
- **ARTÍCULO 11º.- EJERCICIO SOCIAL.-** El ejercicio social comienza el uno de Enero y finaliza el treinta y uno de Diciembre de cada año (u otro periodo anual que se establezca). El primer ejercicio social comenzará el día del otorgamiento de la escritura pública de constitución de sociedad y finalizará el día treinta y uno de Diciembre de ese mismo año.(.....u otro periodo anual)
- **ARTÍCULO 12º.- CUENTAS ANUALES.-**
 - 1.- El órgano de administración, en el plazo máximo de tres meses, contados a partir del cierre del ejercicio social, formulará las cuentas anuales con el contenido establecido legal o reglamentariamente.
 - 2.- En cuanto a la forma, contenido, descripción, partidas, reglas de valoración, verificación, revisión, información a los socios, aprobación, aplicación de resultados, y depósito de las cuentas anuales en el registro mercantil, se estará a lo dispuesto en la legislación aplicable.
- **V.- CONTINUACIÓN DE OPERACIONES COMO SOCIEDAD LIMITADA. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.**
- **ARTÍCULO 13º.- CONTINUACIÓN DE OPERACIONES COMO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**
La sociedad podrá continuar sus operaciones sociales como sociedad de responsabilidad limitada general con los requisitos establecidos en el artículo 144 de su ley reguladora.
- **ARTÍCULO 14º.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN.**
La Sociedad se disolverá por las causas legalmente establecidas, rigiéndose todo el proceso de disolución y liquidación por su normativa específica, y en su defecto por las normas generales.
Decidida la disolución y producida la apertura del periodo de liquidación, cesarán en sus cargos los administradores vigentes al tiempo de la disolución, los cuales quedarán convertidos en liquidadores, salvo que la Junta General, al acordar la disolución, designe otros liquidadores en número no superior a cinco.
- **VI.- DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS.**

ARTÍCULO 15º.- Toda cuestión que se suscite entre socios, o entre éstos y la sociedad, con motivo de las relaciones sociales, y sin perjuicio de las normas de procedimiento

que sean legalmente de preferente aplicación, será resuelta ... (a elegir en el lugar del domicilio social y por arbitraje, formalizado con arreglo a las prescripciones legales.

Anexo B

<https://www.inforesidencias.com/resources/public/biblioteca/documentos/centros/10869/modelo-contrato.pdf>

MODELO CONTRATO DE ADMISIÓN E INGRESO

En GRIÑON (MADRID), a --/--/-----

REUNIDOS

De una Parte, D. Ignacio Fernández-Cid Plañiol, mayor de edad con N.I.F. 5388504H en nombre y representación de GRAN ABOLENGO, S.A. , con C.I.F. A82288333, titular del denominado **Centro de Mayores CASABLANCA GRIÑON**, (en adelante la Residencia o el Centro), situada en Avda. Albéniz, 8 en GRIÑON (28971 MADRID).

De otra, D/Dña -----, nacido/a el día --/--/----, de estado civil -----, con domicilio en ----- con Documento Nacional de Identidad y NIF número ----- (en adelante el Residente)

Y de otra:

D/Dña -----, con domicilio en ----- con Documento Nacional de

Identidad y NIF número -----, en calidad de Responsable.

La última parte actúa conjuntamente con el Residente como RESPONSABLE/S SOLIDARIO/S del mismo en relación con las obligaciones que en este contrato se asumen por el Residente.

Las partes intervinientes se reconocen mutuamente la capacidad legal necesaria para la formalización del presente contrato y a tal efecto

EXPONEN

I.- Que el Centro de Mayores CASABLANCA GRIÑON (en adelante la Residencia o el Centro), es un equipamiento destinado al alojamiento y atención de aquellas personas mayores que, por sus circunstancias familiares y/o sociales, precisan la asistencia continuada en la realización de las actividades de la vida diaria, así como a aquellas otras que, por su propia voluntad, deciden establecer su residencia en el centro, configurándose de esta manera como una Residencia Asistida para la Tercera Edad.



1

II.- Que el Centro cuenta con la preceptiva Autorización Administrativa de Funcionamiento concedida por la Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid.

III.- Que, tanto el Residente como sus Responsables Solidarios, conocen las instalaciones de la Residencia así como las condiciones de alojamiento, sociales, sanitarias y económicas, considerándolas de su completa satisfacción, y estando interesados todos ellos en que el Residente ingrese en el Centro.

IV.- Que el ingreso del Residente en el Centro se efectúa libremente por voluntad del mismo y con su consentimiento o por voluntad de aquella persona que legalmente tiene atribuida la responsabilidad sobre la guardia y custodia del Residente en caso de incapacidad del mismo.

V.- Que tanto el Residente como sus Responsables Solidarios se encuentran conformes con el Reglamento de Régimen Interior del Centro, un ejemplar de cual reciben en este acto considerándose a todos los efectos como parte integrante e inseparable del presente contrato.

VI.- Que ambas partes han llegado al acuerdo de formalizar el presente **CONTRATO DE ADMISIÓN E INGRESO** que se regirá con arreglo a las siguientes

ESTIPULACIONES

Primera.- El presente contrato entrará en vigor el día --/--/----, fecha de ingreso del Residente en el Centro.

Segunda.- El Residente ocupará en el momento de su ingreso en el Centro una habitación en régimen Doble/Individual, comprometiéndose al abono de la cantidad de ----- Euros, Por Meses, en concepto de prestación de servicios básicos (Estancia y Tratamiento Asistencial) tal y como se definen en el Reglamento de Régimen Interior del Centro y de acuerdo con la comunicación de precios efectuada a la Consejería de Economía de la C.A.M. por la entidad titular del Centro, tarifas que las partes firmantes declaran en este acto conocer y aceptar. A dicha cantidad se le añadirá el importe correspondiente al Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.) vigente en cada momento. Si, durante la estancia del Residente en el Centro, se produjera algún cambio en su situación personal, en sus necesidades asistenciales o en el tipo de habitación que ocupara, la tarifa a abonar se acomodará a la aplicable a la nueva situación de acuerdo con los precios vigentes en cada momento. Igualmente se hace constar que el Residente abonará, de acuerdo con la tarifa vigente en cada momento, todos aquellos servicios que sobre los básicos demande a la Residencia. El coste del Servicio de velatorio/cámara se estipularía en la cantidad de **325,00** Euros + IVA., importe que será actualizado anualmente.

Tercera.- El centro se configura como un establecimiento de RÉGIMEN ABIERTO, y en este sentido todos los Residentes en el mismo gozan de absoluta libertad de entrada y salida bajo su entera responsabilidad y sin mas limitaciones que las derivadas del horario fijado para la apertura y cierre diario del Centro y de las normas de convivencia y utilización del mismo.

Cuarta.- El ingreso del Residente en el Centro se realiza previa emisión de informe favorable por el Cuadro Médico de la misma que será determinante, tanto en el momento del ingreso como durante la estancia del Residente en el Centro, para establecer las necesidades asistenciales y, en consecuencia, los servicios necesarios para la correcta atención del Residente.

Quinta.- El Centro no se hace responsable de dinero u objetos de valor que no sean depositados, bajo inventario, en poder de la Dirección del mismo.



2

Sexta.- El Residente abonará a la Residencia, mensualmente y dentro de los cinco primeros días de cada mes, mediante domiciliación bancaria o mediante la forma de pago que mas adelante se establece, el importe correspondiente a los servicios prestados, tanto básicos como complementarios, todo ello de acuerdo con la tarifa vigente en cada momento y según lo establecido en la anterior Estipulación Segunda. Dichas tarifas serán actualizadas anualmente por la Residencia, actualización que será comunicada al Residente y a los organismos administrativos competentes.

En este acto el Residente hará entrega al Centro de la cantidad de ----- Euros en concepto de fianza y para garantizar el pago de las facturas que por los servicios prestados se le giren. Dicha fianza será devuelta a la finalización del contrato siempre que no quede afecta a las obligaciones que garantiza. La Residencia no estará obligada a devolver la fianza hasta transcurridos 2 meses desde la finalización del contrato, con objeto de poder constatar la inexistencia de deudas y fundamentalmente la devolución de recibos por parte del residente.

Para el abono de las facturas mensuales giradas por el Centro, el Residente señala la siguiente forma de pago: Por Banco

Datos bancarios: ----- Titulares: -----

Séptima.- Durante su estancia en el Centro el Residente recibirá la prestación de los **SERVICIOS BÁSICOS** (Estancia y Tratamiento Asistencial) con el siguiente contenido:

1. Alojamiento: el uso de la habitación en el régimen (individual, doble, compartido, etc.) contratado, así como la utilización y disfrute de las zonas de estancia común del Centro. La habitación se encontrará convenientemente amueblada y equipada, permitiéndose al Residente disponer de motivos de decoración y utensilios propios siempre que no sean inadecuados o peligrosos. La habitación se encontrará dotada con la correspondiente ropa de cama y baño que será cambiada con la frecuencia necesaria y en todo caso semanalmente.
2. Alimentación: la prestación de este servicio se ajustará a las reglas establecidas en el Reglamento de Régimen Interior entre las que se destacan las siguientes:
 1. La alimentación se prestará en régimen de pensión completa.
 2. Todas las comidas se servirán en el comedor general del Centro, salvo que, por

prescripción facultativa, deba prestarse este servicio en la habitación del Residente o en la zona de cuidados especiales.

3. Los menús se someterán a la aprobación de la Dirección de los Servicios Médicos del

Centro, garantizándose el aporte calórico y dietético adecuado. Se atenderá a que los menús sean variados cuidando su presentación para que resulten atractivos y apetitosos. Junto con el menú ordinario se prepararán otros destinados a aquellos usuarios que precisen un régimen especial.

4. Los Residentes se ajustarán al menú general del Centro, salvo que por prescripción facultativa precisaran un régimen especial. Fuera de los regímenes alimenticios que en cada caso correspondan no se servirán extras de ninguna clase.
 5. Los menús serán de conocimiento general de los Residentes con una antelación mínima de veinticuatro horas.
 6. Se prestará la ayuda necesaria a los Residentes que no puedan comer por sí mismos, utilizando en su caso los medios técnicos precisos.
3. Lavandería: que comprenderá el lavado y planchado de la ropa de uso personal del Residente, ajustándose en todo caso a la tipología de las prendas para garantizar su higiene y conservación en buen estado. No se incluye en ningún caso el lavado en seco ni tintorería.



3

- i. El Residente aportará la ropa y calzado de uso personal y la repondrá a su cargo, pudiendo fijarse un número mínimo de mudas en función de las características personales del Residente. Toda la ropa deberá aportarse debidamente marcada a fin de garantizar su uso exclusivo por su propietario.
 - ii. Los Residentes vestirán habitualmente ropa de calle adaptada a las condiciones de la estación en que se use.
4. Cuidado Personal: garantizándose el aseo personal diario de los Residentes con prestación de apoyo en el grado en que sea necesario en cada caso. Los útiles de aseo de uso personal deberán ser aportados por el Residente. Este servicio se prestará en las condiciones fijadas en el Reglamento de Régimen Interior del Centro.
 5. Control y Protección: Los Residentes tendrán derecho al uso de los servicios comunes existentes en el Centro, de libre utilización y únicamente sujetos a las normas que puedan establecerse para un mejor aprovechamiento de los mismos. Los Residentes gozarán de libertad de movimientos en las áreas de uso común del Centro.
 6. Atención Médico-Geriátrica, Rehabilitadora y Social: al ingreso del Residente se llevará a cabo su estudio y evaluación interdisciplinarios, a partir de los cuales se elaborará un Programa de Atención Personalizada que comprenderá todas aquellas actuaciones dirigidas a alcanzar y mantener en el mayor grado posible su salud, autonomía personal e integración social.
- i. De cada Residente existirá un expediente personal en el que constará la información personal, social y médica, así como la que pueda derivarse del programa a que esté sujeto el Residente, los informes técnicos correspondientes, diagnósticos, tratamientos prescritos y el seguimiento y evaluación del programa que se haya fijado así como las incidencias producidas en su desarrollo. El tratamiento de los datos recogidos en dichos expedientes quedará sometido a las reglas deontológicas del secreto profesional.
7. Servicios Médicos: se prestarán al residente servicios médicos en la forma y condiciones recogidas en el Reglamento de Régimen Interior del Centro anexo a este contrato.

Cualquier otro servicio no comprendido en los anteriores, se reputará como **SERVICIO COMPLEMENTARIO**, no comprendido en la tarifa correspondiente a los básicos, y que será facturado de acuerdo con la utilización que se haga de ellos.

Octava.- El Residente autoriza expresamente a la Residencia para que, por vía de su Cuadro Médico y en caso de que el estado de salud del Residente así lo requiera, adopte las decisiones necesarias en orden a su tratamiento, incluso su traslado al Centro Médico o a la Institución que mas adecuada se juzgue para su atención o cuidado, comprometiéndose expresamente el Residente a asumir todos los gastos que pudieran derivarse de tal traslado y/o de la estancia en el Centro o Institución aludida. Igualmente el/la residente D/Dña -----, -----, y las personas o familiares responsables firmantes del presente contrato, delegan de forma expresa en la residencia Centro de Mayores CASABLANCA GRIÑON, la realización de todas las gestiones precisas para adquirir los medicamentos, fungibles, y empapadores que precise el /la residente de la seguridad social o privadamente según pauta médica, siendo responsabilidad de la residencia Centro de Mayores CASABLANCA GRIÑON, decidir a través de qué farmacia se obtienen dichos medicamentos, fungibles y empapadores.



4

Novena.- En uso del principio de la autonomía de la voluntad de las partes, los firmantes del presente contrato acuerdan voluntariamente que el mismo podrá ser resuelto por cualquiera de ellos preavisando a la otra parte con una antelación mínima de quince días a la fecha en que tal resolución deba surtir efecto. En caso contrario, al hacer la liquidación se podrá cobrar hasta un máximo de 15 días como compensación. Para que el Centro pueda instar la resolución del contrato deberá mediar causa justificada y/o una conducta del Residente que cause graves trastornos en la convivencia normal del Centro, obligándose el Centro a dar cuenta de dicha resolución, con carácter previo, a las Autoridades Administrativas competentes en materia de servicios sociales de la Comunidad Autónoma. La resolución del contrato supondrá en todo caso el abandono del Centro por parte del Residente.

Llegada la finalización del presente contrato, por el motivo que sea, si de la liquidación del mismo existiese un saldo a favor del Residente, éste, o en su caso sus herederos, podrán hacerlo efectivo reclamándolo de la Residencia en el plazo de TRES MESES desde la fecha de finalización del contrato. Pasado dicho plazo sin que por ninguna de las partes descritas se haya reclamado tal importe, se entiende que hacen dejación del mismo, quedando la Residencia dispensada de devolver cantidad alguna a partir del citado plazo.

Décima.- D/Dña ----- con D.N.I. no ----- domiciliado en -----, ----- (- -----), teléfonos, ----- y , en calidad de Familiar/Representante Solidario del Residente actuará como Responsable de éste a todos los efectos y muy especialmente en la comunicaciones y notificaciones de la Residencia en relación a las condiciones económicas o de funcionamiento contenidas en el RRIR, y en el supuesto de no poder ser localizado viene a autorizar a la Dirección de la Residencia para proceder al traslado del Residente al Centro Médico que le corresponda según el Sistema Público de Salud a que esté acogido el usuario. De igual forma se compromete a poner en conocimiento de la Residencia cualquier variación sobre los datos aportados a la misma en este u otros documentos como son: domicilios, teléfonos de contacto, relación de familiares, etc.

En relación con cualquier tipo de incidente, comunicación o cuestiones referentes a la salud del Residente, la Residencia solo estará obligada a ponerlo en conocimiento del Responsable Solidario, el cual será el responsable de comunicarlo al resto de familiares que considere oportuno.

Undécima.- Ambas partes, el Residente y sus Responsables Solidarios y el Centro, se comprometen a cumplir todas las Estipulaciones que le sean de aplicación contenidas en el RRIR.

Duodécima.- La Residencia manifiesta tener concertada una Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil.

Decimotercera.- El residente y los familiares aceptan que, de acuerdo con la Ley 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, los datos que nos han facilitado sean integrados en un fichero inscrito en el R.G.P.D., que serán utilizados para poder llevar a cabo el seguimiento de las relaciones comerciales que nos vinculan, así como para la gestión económica y contable de la Compañía. Igualmente, el afectado presta su consentimiento expreso para que GRAN ABOLENGO, S.A., con CIF A82288333 y en calidad de Responsable de Tratamiento, trate sus Datos de Salud para la finalidad para la que han sido recabados, esto es la prestación de servicios sanitarios a residentes. Los datos recabados serán utilizados única y exclusivamente para la finalidad mencionada. Tan sólo serán puestos en conocimiento de terceros, personas físicas o jurídicas, cuando dicho conocimiento sea estrictamente necesario para prestarle el servicio que nos solicita, o cuando una Ley así lo exija.



5

Este consentimiento expreso se realiza en cumplimiento de la normativa sobre Protección de Datos, Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal y en concreto de su artículo 7.3 sobre datos especialmente protegidos:

7.3 “Los datos de carácter personal que hagan referencia al origen racial, a la salud y a la vida sexual sólo podrán ser recabados, tratados y cedidos cuando, por razones de interés general, así lo disponga una ley o el afectado consienta expresamente”.

Asimismo, podrán ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo una comunicación por escrito a Avda. Albéniz, 8 en GRÍÑON (28971 MADRID).

Decimocuarta.- Con renuncia de cualquier fuero propio que pudiera corresponderles, las partes firmantes se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los Juzgados y Tribunales de Madrid Capital para la resolución de cualquier cuestión litigiosa que pudiera derivarse de la interpretación y/o cumplimiento del presente contrato.

Y en prueba de total conformidad con cuanto antecede y recepción del/los Anexo/s, que constituyen el Reglamento de Régimen Interior del Centro, ambas partes contratantes firman por duplicado el presente contrato y a un solo efecto, en la localidad y fecha indicadas en el encabezamiento.

Recibí el Reglamento de Régimen Interior de la Residencia.

Fdo.: -----,----- Fdo.: ----- En su calidad de Residente y como En su calidad de Responsable conformidad a su ingreso.

Fdo.: Ignacio Fernández-Cid Plañiol
En su calidad de Responsable del Centro.

Solidario.

