

# El Caliu de la Llar

## Residència de la Tercera Edat



Jaume Mayol Hervás

[jmayolhe@uoc.edu](mailto:jmayolhe@uoc.edu)

3 de gener de 2017

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Emprenedoria (Pla d'Empresa)**

**MEMÒRIA FINAL**

---

**Curs 2016-2017, 1r semestre**

# Índex

Resum executiu .....	5
Abstract .....	5
1.1. Anàlisi general de l'entorn .....	6
1.1.1 Entorn econòmic .....	6
1.1.2. Entorn polític .....	6
1.1.3. Entorn legal.....	7
1.1.4. Entorn sociodemogràfic i cultural.....	7
1.1.5. Entorn ecològic i mediambiental.....	7
1.1.6. Entorn tecnològic .....	8
1.1.7. Influències d'altres sectors .....	8
1.2. Anàlisi específic de l'entorn .....	8
1.2.0 Descripció del sector .....	8
1.2.1 Mida del sector, actual i potencial.....	8
1.2.1. Tendències del mercat i definició del l'entorn de l'empresa .....	8
1.2.2 Barreres d'entrada.....	9
1.2.3. Rivalitat entre competidors existents .....	9
1.2.4. Possibilitat d'entrada de nous competidors.....	9
1.2.5. Productes substitutius .....	10
1.2.6. Poder de negociació dels clients .....	10
1.2.7. Poder de negociació dels proveïdors.....	10
1.3. RSC: responsabilitat social corporativa en la residència.....	11
1.3.1. Efectes de la cadena de valor del negoci .....	11
1.3.2. Compromisos ètics i implicacions ètiques i socials .....	11
1.4.3. Impactes que genera l'activitat empresarial.....	12
2. Estratègies de Màrqueting .....	12
2. 1. Estratègia de segmentació .....	12
2.2 Benchmarking .....	12
2.3 Estratègia de Posicionament.....	13
2.4. Avantatge competitiu.....	13

2.5. Estratègia de Màrqueting Mix.....	14
2.5.1 Producte.....	14
2.5.2 Preu .....	15
2.5.3 Distribució .....	15
2.5.4 Promoció.....	16
2.6 Màrqueting Digital .....	17
2.6.1 Estratègia Digital .....	17
2.6.2 Mitjans 2.0.....	18
2.6.3 Gestió reputació online.....	18
2.7. Estratègia de Branding (creació i diferenciació).....	18
2.7.1 Anàlisi DAFO.....	18
2.7.2 Estratègia de cartera .....	19
2.7.3 Serveis diferencials .....	20
3. Introducció al pla de recursos i operacions. Introducció .....	21
3.1. Pla d'operacions.....	21
3.1.1 Viabilitat tècnica .....	22
3.1.2 Identificació i descripció dels processos .....	22
3.1.3 Política de subcontractació.....	24
3.1.4 Gestió de la qualitat.....	24
3.1.5 Infraestructura i equipaments .....	25
3.1.6 Capacitat de producció.....	26
3.1.7 Inici de l'activitat. Planificació.....	26
3. 2. Organització i recursos humans .....	26
3.2.1. Organigrama i estructura organitzativa .....	26
3.1.2 Organigrama .....	27
3.1.3 Descripció de funcions .....	27
3.1.3 Política retributiva i selecció.....	27
3.1.4 Cultura organitzativa.....	27
3.1.5 Comunicació organitzativa i estil de lideratge .....	28
3.1.6 Planificació temporal de les activitats .....	28
4. PLA D'INVERSIONS INICIAL.....	29
4.1. Identificació dels recursos financers propis i aliens.....	29

4.2 Balanç "inicial" de l'empresa.....	30
4.3 Compte de resultats provisionals.....	30
4.3.1. Càlcul de la previsió de vendes. Evolució en el temps. Raonaments .....	30
4.3.2 Escenaris .....	30
4.4 Confecció del model del primer període de l'IVA .....	32
4.5 Compte de pèrdues i guanys.....	32
4.6 PUNT MORT, PLA DE TRESORERIA I FONDS DE MANIOBRA .....	32
4.6.1 Anàlisi i previsió del Punt d'equilibri .....	32
4.6.2 Fons de maniobra.....	32
4.6.3 Pressupost de tresoreria.....	33
4.7 BALANÇOS PROVISIONALS I RENDIBILITAT.....	33
4.7.1 Anàlisi balanços de situació a 6 mesos, a 1 any i a 3 anys .....	33
4.7.2 Rendibilitat econòmica. VAN i TIR.....	34
4.8 Anàlisi de rendibilitat i solvència .....	34
5. CONCLUSIONS.....	37
ANNEXOS .....	38
BIBLIOGRAFIA.....	68

## Resum executiu

El present Treball Final de Carrera consisteix en el desenvolupament d'un Pla d'Empresa basat en la creació d'un establiment residencial per a les persones de tercera edat i / o discapacitades al municipi d'Inca, a les Balears. La motivació d'aquest projecte rau en el fet que es tracti d'un dels sectors, el de les residències d'ancians, que està patint un major creixement. És un sector que es troba en expansió causa de l'envelliment de la població que està patint no només Espanya sinó tota Europa al costat de diversos canvis socials que han transformat l'estil de vida de la nostra societat.

Es pot afirmar que, avui dia, les residències de tercera edat estan de moda causa de l'evolució del concepte de "residència" produïda en la societat. Les residències han passat de ser considerats "asils" per a les persones més desprotegides a considerar-se "hotels" amb atenció sanitària. La Residència EL CALIU DE LA LLAR, pretén basar la seva activitat en la prestació de serveis propis d'un centre residencial comptant amb les millors instal·lacions i un equip humà especialitzat.

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

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

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

Seguidament, el Pla de Màrqueting defineix el públic objectiu de EL CALIU DE LA LLAR i serveix de guia per a l'aplicació de mesures estratègiques per donar-se a conèixer i aconseguir captar la quota de mercat necessari per obtenir beneficis. Finalment, a través del Pla Financer, es considera que el projecte és viable i que les perspectives de futur són de gran èxit per a l'empresa.

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

## Abstract

This Final Project as a final assignment to obtain my Major in Business is focused on the development of a business plan based on the creation of a residential facility for elderly and / or disabled in the town of Inca, in the autonomous community of Balearic Islands.

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

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

Our residence EL CALIU DE LA LLAR bases its activity on providing services of a residential facility having the best **facilities** and specialized **team**.

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

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

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

Next, the Marketing Plan defines the target audience of EL CALIU DE LA LLAR and guides for the implementation of strategic measures to get themselves known and capture the market share necessary to obtain benefits.

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

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

## **1.1. Anàlisi general de l'entorn**

### **1.1.1 Entorn econòmic**

Dins de l'entorn general on s'establirà l'empresa s'ha de tenir especial interès i compte amb l'entorn econòmic. El protagonista més perillós ha estat l'últim a arribar: la possible inestabilitat política després del 20D. Unes eleccions que han deixat uns resultats molt oberts i amb moltes barreres per formar Govern. Això generaria incertesa econòmica, portant a un final bruscat de la recuperació econòmica actual en bona part cíclica, un perillós "impasse" en la mesura en què no s'assoleixin acords, almenys, per mantenir els esforços de consolidació fiscal i algunes de les reformes que ja s'han implantat.

Un altre risc és el possible fre als avenços en el mercat laboral, la desocupació s'ha reduït des de 2013 i s'ha començat a crear ocupació, encara queda molt camí per recórrer

Pel sector que ens interessa, la població espanyola comença a preocupar-se per la seva jubilació i a preparar-la al voltant dels 46 anys (els que ara estan jubilats ho feien als 53 anys).

### **1.1.2. Entorn polític**

L'atenció a persones grans ja sigui en residències geriàtriques, centres de dia, ajuda a domicili o qualsevol altra varietat està molt intervinguda per la normativa, principalment autonòmica. Es considera que la tercera edat ha de ser protegida mitjançant Lleis, Decrets i altres reglamentacions, de manera que les persones grans que viuen en residències geriàtriques o reben serveis socials disposen d'uns drets reconeguts.

La Constitució espanyola estableix en l'article 50 que "els poders públics garantiran, mitjançant pensions adequades i periòdicament actualitzades, la suficiència econòmica als ciutadans durant la tercera edat.

D'altra banda, l'Estatut d'Autonomia de la Comunitat de les Illes Balears, en l'article 31, apartat 24, estableix la competència exclusiva de la Comunitat en matèria d'assistència social i, en les seves apartat 27, atribueix a la Comunitat la responsabilitat en l'àmbit de les institucions públiques de protecció i ajuda de menors, joves i emigrants, tercera edat, persones amb capacitats reduïdes i altres grups o sectors socials, requerits d'especial protecció, inclosa la creació de centres de prevenció, protecció, reinserció i rehabilitació.

### 1.1.3. Entorn legal

Tenim les següents lleis:

- Llei 6/1999, de 7 de juliol, d'Atenció i Protecció a la Gent Gran
- Real Decret 3484/2000, de 29 de desembre, pel qual s'estableixen les normes d'higiene per l'elaboració, distribució i comerç de menjars preparats. Publicat al BOE de 12 gener 2001
- Real Decret 23/2004, de 3 de febrer, pel qual es regula la protecció jurídica a les persones grans.

### 1.1.4. Entorn sociodemogràfic i cultural

A causa de la situació actual de la població espanyola en general i de la catalana en particular, l'atenció a la tercera edat s'ha convertit en una necessitat tant des del punt de vista institucional, com des de l'àmbit privat.

Els principals factors desencadenants d'aquesta situació han estat:

- L'envelliment progressiu de la població i l'augment en l'esperança de vida, que han provocat l'aparició d'un col·lectiu nombrós de persones amb unes necessitats específiques.
- Els canvis en les estructures familiars tradicionals, amb la incorporació de la dona al mercat laboral, que han fet que disminueixi considerablement el nombre de cuidadors potencials, provocant un debilitament dels suports familiars.
- L'increment en el poder adquisitiu i la millora del nivell de vida influeix positivament en l'aparició de nous demandants d'aquest tipus de serveis.

La piràmide poblacional reflecteix el canvi de proporcions les edats dels ciutadans. Cada vegada és major el nombre de persones que tenen més de 65 anys, actualment existeix una persona en aquest rang, enfront de les 4 que estan en edat de treballar, considerant aquesta entre 16 i 64 anys. Aquest índex ha crescut considerablement pel que fa a fa mig segle i les previsions són que ho segueixi fent en un futur, encoratjat per les tendències actuals de baixes taxes de fecunditat i l'increment continuat de la longevitat.

### 1.1.5. Entorn ecològic i mediambiental

Tenint en compte la:

- Legislació Estatal:
  - Decret 833/1975 de 6 de febrer, pel qual es desenvolupa la Llei de 22 de desembre, de protecció de l'ambient atmosfèric.
  - Llei 10/1998, de 21 d'abril, de Residus.
- Legislació Autònoma:
  - Llei 7/2002, de 3 de desembre, de la Comunitat de les Illes Balears, de protecció contra la contaminació acústica.
  - Llei 2/2006, de 5 de maig, de prevenció de la contaminació i qualitat ambiental de la Comunitat de les Illes Balears.

En aquest marc, ha sorgit, entre d'altres, la certificació de petjada de carboni, la petjada de carboni identifica les fonts d'emissions de GEI d'un producte (equivalent al CO<sub>2</sub>). En residències com la meua la petjada de carboni es mesuraria per llum gastada, per tòners de tinta fets servits en un dia, o per les emissions del sistema de calefacció, o els cotxes de l'aparcament per familiars que visiten els padrins. No només les fàbriques poden aplicar aquest control ecològic als seus productes, sinó que qualsevol empresa ho pot fer.

Per altra banda, per a un funcionament ecològicament correcte d'una empresa com la que es vol crear hauria de ser una obligació obtenir la certificació ISO 14000 i la ISO 14001, creades per la Organització Internacional de la Estandardització. El paper reciclat i els productes biodegradables seran els que s'utilitzaran com a norma, tot i ser més cars en el mercat, és una forma directe de ser responsables amb el medi ambient.

### **1.1.6. Entorn tecnològic**

Una residència de la 3a edat fins i tot en la seva versió més innovadora no requereix d'una tecnologia concreta. Les tecnologies de construcció que s'utilitzaran seran les habituals en aquest tipus de residències. Si de cas es pensa dotar l'edifici dels elements domòtics necessaris (control de temperatura i lluminositat interior automàtic per exemple) per oferir un nou espai.

### **1.1.7. Influències d'altres sectors**

**Mercat Immobiliari**

Bàsicament la influència a tenir en compte serà des d'un punt de vista dels costos i la escassetat de localitzacions. Per la característica d'exclusivitat que es vol associar al projecte.

**Personal especialitzat**

L'alta demanda del sector pot perjudicar la selecció de personal adequat.

**Mèdic** Els avenços tecnològics i científics fan que l'esperança de vida sigui major cada vegada. Això implica un increment important pel que fa als mitjans materials i humans a considerar així com una oportunitat per al negoci.

**Assegurances i plans de pensions privats**

La constant evolució i millora d'aquest sector ajudarà a que els clients tinguin els recursos necessaris per gaudir dels serveis que s'ofereixen. Un col·lapse d'aquest sector o un encariment del mateix per l'augment de la demanda podrien afectar el nostre desenvolupament.

## **1.2. Anàlisi específic de l'entorn**

### **1.2.0 Descripció del sector**

El producte que s'ofereix és un Complex Residencial amb serveis per majors de 55 anys. Aquest producte està destinat fonamentalment a europeus, que busquen en el clima espanyol, i concretament del sud d'Andalusia, un lloc de retir agradable on no es trobin aïllats d'algun nucli urbà de certa importància, i puguin gaudir de serveis de gran qualitat. L'oferta de places públiques i concertades està òbviament tancada per al públic estranger.

D'altra banda, l'oferta de places privades en residències per a gent gran no sempre es configura com complexos de Gran Luxe, el que descarta gran part de l'oferta. Per a l'elecció de l'enclavament s'ha triat Mallorca per ser receptora de molts estrangers amb gran poder adquisitiu; estar molt ben comunicada; i posseir un bon clima amb temperatures mitjanes molt suaus.

### **1.2.1 Mida del sector, actual i potencial**

Atès que la població potencial que pot utilitzar els serveis del Complex Residencial està distribuïda per tot Europa, a continuació s'analitzen dades demogràfiques de aquesta població.

Si es mira al col·lectiu a la UE-15 amb seixanta-cinc o més anys, s'obté una primera base de referència. En termes quantitius, l'any 2010 el 13.2% de la població estava en aquesta franja d'edat. Atès que la població en EU-15 és de 328.300.000 de persones, s'ha de la població major de 65 anys és de 46,7 milions de persones.

Segons dades d'Eurostat, el 20% dels 60 milions de jubilats europeus mostra predisposició a viure a la costa mediterrània, per la qual cosa 12 milions d'europeus poden estar potencialment interessats en l'oferta de complexos residencials adaptats a les necessitats de la gent gran. Addicionalment, Espanya acull a una població de més de 200.000 persones per sobre dels 55 anys.

### **1.2.1. Tendències del mercat i definició del l'entorn de l'empresa**



L'evolució del Sector d'Acolliment d'Ancians i Activitats de Serveis Socials està forçada per l'augment de la demanda de serveis d'atenció social i la intensificació del clima de competència, que exigeix noves formes de provisió d'aquests serveis.

L'augment de la competència en el mercat és a causa de les restriccions dels pressupostos socials, els anomenats "retallades", i a la incorporació en el sector de grans residències que serveis netament privats de naturalesa diferent als socials. L'augment de l'oferta d'aquests serveis, i per tant de la competència, fa necessari comptar amb estratègies empresarials adequades incorporant el disseny de les organitzacions i estratègies de competitives de desenvolupament de mercat. D'altra banda, l'evolució sociològica fa que es comencin a assumir des del mercat un seguit d'activitats que semblaven reservades a les xarxes de suport social o l'activitat de l'Estat, apareixent cada vegada amb més claredat l'opció de desenvolupar activitats privades com a alternativa al desenvolupament d'aquestes empreses, diversificant clients i activitats.

### 1.2.2 Barreres d'entrada

Aquestes són factors que necessiten ser superats pels nous entrants per poder competir amb èxit. Les barreres que detectem en el nostre sector són:

- Alta inversió: els projectes d'assistència per a gent gran amb allotjament suposen un alt nivell d'inversió, el que suposa una barrera d'entrada davant dels nostres competidors. Podem combatre aquesta barrera llogant un immoble en comptes de construir-lo, a l'inici de l'activitat. D'aquesta manera podrem invertir més en altres factors per diferenciar-nos davant de la competència.
- Legislació vigent: existeixen nombroses lleis, decrets i ordres que s'han de complir per a la construcció i obertura de nous centres residencials.
- Diferenciació: La diferenciació significa proporcionar un servei amb un valor percebut més gran que la competència. Hem d'intentar oferir uns serveis integrals de més qualitat per poder diferenciar-nos de les residències ja existents en el sector.
- 

### 1.2.3. Rivalitat entre competidors existents

#### **PRINCIPALS COMPETIDORS:**

##### **CENTRES I PLACES PER A PERSONES MAJORS**

L'any 2009, l'oferta de centres per a persones majors (centres de dia residència, llar de persones majors, habitatges tutelats) a Mallorca és de 53, amb un total de 2.926 places. Això significa que una mica més de 2, de cada 100 persones de 65 anys o més disposa d'una plaça en un centre.

Es pot afirmar que del total de places, el 75,0% corresponen a Residències, el 22,3% a places de centres de dia i la resta (27%) a llars de persones majors i habitatges tutelats. En el document annex 2 hi ha una relació de les principals residències a la ciutat de Palma de Mallorca : residències mixtes, assistides, centres de dia i estàncies temporals, així com les gestionades per l'Institut Mallorquí d'Afers Social (Imas).

Ens enfrontarem a 2 tipus de competència : pública i privada.

#### **AVANTATGES COMPETITUS**

L'actual crisi econòmica ha afavorit la prevalença dels criteris econòmics en la selecció de les entitats gestores i proveïdores de serveis d'atenció a la tercera edat. Les entitats públiques no poden competir amb els sous que ofereixen les empreses privades als seus treballadors i treballadores, vist que tenen uns incentius econòmics molt baixos. La incentivació del personal es basa en la motivació per la feina, la qualitat humana i les estratègies de formació. L'oferta pública es centra principalment en residències amb un gran nombre de places, massificades, mentre que la mitjana de les privades aconsegueix les 60 places, permetent un tracte més personalitzat.

### 1.2.4. Possibilitat d'entrada de nous competidors

- **Taxa de creixement de la indústria.** Es tracta d'un sector recent, encara que amb creixement. En tractar-se de fort creixement, el nostre establiment residencial pot créixer amb el mercat. Créixer en el nostre cas, significa arribar a plena ocupació i fins i tot obrir altres establiments.

- **Alts costos fixos.** Es requereixen elevades inversions en equipaments i personal, per tant els competidors més assentats partiran amb avantatge. En el nostre cas, no parlem de costos de construcció ja que recorrerem a un lloguer per abaratir els costos d'inversió inicial.
- **Elevades barreres de sortida.** L'existència d'aquestes tendeix a incrementar la rivalitat. En el nostre cas sí que n'hi ha, ja que hi ha una inversió inicial molt elevada sobretot en equipament i mobiliari.
- **Baixa diferenciació.** La rivalitat és elevada a causa de que hi ha poc que impedeixi que els clients canviïn entre competidors. L'única forma de competir consisteix a oferir més serveis a preus més baixos.

### 1.2.5. Productes substitutius

- **Teleassistència:** La Teleassistència Domiciliària és un servei d'atenció domiciliària que funciona a través de la línia telefònica, amb un equip de comunicació i informàtic específic, ubicat en un Centre d'Atenció i en el domicili dels usuaris, que els permet, amb només prémer el botó d'un polsador portàtil, entrar en contacte verbal "mans lliures", les 24 hores del dia i els 365 dies de l'any.

**Servei d'Ajuda a Domicili (SAD):** Els serveis que s'ofereixen a través del SAD són molt diversificats. Van des de tot el conjunt que té a veure amb la realització de tasques domèstiques a l'atenció personal i ajuda en les activitats de la vida diària, passant per la cura i suport a les persones amb greus dependències i activitats que faciliten la integració social.

**Llars i clubs:** es tracta d'un servei d'atenció diürna. Són centres destinats a l'organització d'activitats per a l'ocupació del temps lliure, foment de la convivència i del suport comunitari.

**Centres de dia:** Es tracta de tot establiment que ofereixen un programa d'atenció diürna especialitzat a persones que necessiten ajuda per a la realització de les activitats bàsiques i / o activitats instrumentals de la vida diària. Els serveis que ofereixen aquests centres consisteixen en serveis bàsics (higiene personal, atenció social, etc.) i en atenció a la salut (atenció mèdica, psicològica, d'infermeria, etc.).

- **Habitatges tutelats per a gent gran:** són llars funcionals de dimensions reduïdes, en els quals conviuen en un habitatge normalitzat algunes persones autosuficients en règim parcialment autogestionat. Els serveis que ofereix aquest tipus d'establiments són l'allotjament i la mantenició. Es tracta de persones necessitades de protecció, que no necessiten d'assistència institucional i poden viure en règim parcialment autogestionat.

### 1.2.6. Poder de negociació dels clients

- Compradors concentrats. Si uns pocs grans compradors reuneixen la majoria de les vendes, el poder de compra s'acumula. Aquest no és el nostre cas, ja que hi ha un elevat nombre de compradors potencials però també hi ha molts establiments que ofereixen el mateix servei que EL CALIU DE LA LLAR, S.L.

- Baixos costos de canvi. En aquest cas, probablement el poder del comprador / consumidor sigui més elevat. El cost de canvi del nostre servei a un altre no existeix com a tal, per tant el client és lliure de decidir ja que no se signa cap tipus de permanència amb EL CALIU DE LA LLAR, S.L. Una de les estratègies que es podrien prendre és fer paquets promocionals per evitar que el client es pugui anar a la competència.

- Amenaça competitiva del comprador. Els compradors incrementen el seu poder si són capaços de subministrar ells mateixos el servei, evitant intermediaris. No es considera una amenaça com a tal ja que els pacients recorren a EL CALIU DE LA LLAR, S.L. són els clients finals del negoci.

### 1.2.7. Poder de negociació dels proveïdors

- Proveïdors concentrats. En el cas de EL CALIU DE LA LLAR, S.L. els proveïdors són nombrosos. Es tracta de proveïdors de subministrament d'aliments, productes de neteja, productes farmacèutics, perruqueria.

- Alts costos de canvi. En el nostre cas, es considera que no existeixen costos de canvi de proveïdor. Els productes que es consumeixen no són especialitzats, per la qual cosa no ens suposa cap cost el fet d'aconseguir un altre proveïdor.

- Amenaça competitiva del proveïdor. Es tracta dels proveïdors que són capaços d'eliminar els compradors que actuen com a intermediaris. Aquest factor no es considera preocupant ja que el servei que ofereix EL CALIU DE LA LLAR, S.L. és molt diferent a l'activitat de tipus de proveïdor al qual es recorre.

### **1.3. RSC: responsabilitat social corporativa en la residència**

La RSC pot cobrir totes les àrees possibles que tenen relació amb una empresa com: la gestió mediambiental (vigilant el paper que s'utilitza o les emanacions per aire condicionat), els recursos humans (amb accions de conciliació laboral-familiar), plans d'igualtat de gènere, seguretat laboral (amb cursets sobre prevenció de riscos laborals), participació en projectes d'interès social (com el patrocini d'una associació de dones del poble), totes són parts d'una totalitat que recull l'interès de les organitzacions per participar activament en l'àmbit intern de l'organització i en relació als públics externs del seu entorn.

Els objectius que persegueix la RSC poden ser purament filantròpics o tenir objectius comercials i de imatge de marca.

#### **1.3.1. Efectes de la cadena de valor del negoci**

Integrar la RSC en la cadena de valor d'una empresa permet optimitzar la seva productivitat, adquirir avantatges competitius i millorar la seva posició en mercats, a més, d'agregar valor als seus processos i serveis, la qual cosa millora el seu acompliment i la valoració per part dels clients i proveïdors. Primer hem de aplicar aquesta RSc a la nostra empresa i, una vegada establerta, reduir costos de treball i processos. Per aconseguir aquests objectius en dos fases, s'ha d'estudiar les conseqüències socials i ecològiques de cada etapa dels processos de producció, des de les activitats primàries (logística, operacions, màrqueting, vendes i serveis) a les de suport (proveïment, desenvolupament tecnològic, gestió de recursos humans, infraestructura de l'organització).

Per altra banda, s'ha de vigilar la importància de la comunitat que envolta l'empresa, ja que en ella es troben els clients, empleats, i els que ens permeten treballar. Segons Porter, *“la mútua dependència entre les corporacions i la societat implica que les decisions de negocis han de seguir el principi de valor compartit”*. La idea és que el benefici per a l'empresa, també generi valor per a la societat.

D'altra banda, l'empresa col·labora amb la comunitat per aconseguir un avantatge competitiu. A més, incloure la RSC en la cadena de valor també permet detectar les fortaleses i debilitats de l'empresa, amb el que permetrà una planificació estratègica, amb objectius i accions clares per a poder maximitzar la creació de valor, minimitzar els costos i crear avantatge competitiu. La aplicació de la RSC dins de la cadena de valor, pot aportar una base estratègica per a la innovació en l'empresa, perquè, com diu Kotler, el seu llibre Marketing lateral, *“la RSC més estratègica ocorre quan una empresa afegeix una dimensió social (i ambiental) a la seva proposta de valor, convertint l'impacte social (i ambiental) en una part integral de l'estratègia”*.

#### **1.3.2. Compromisos ètics i implicacions ètiques i socials**

1. Coneixement. Cap consumidor es plantejarà l'empresa, sinó no la coneix.
2. Rellevància. Una bona empresa (i més relacionada amb la sanitat) ha de ser percebuda com important per a la realització de les esperances, desitjos i necessitats del consumidor.
3. Diferència. Per diferenciar-se de les seves competidores, una gran empresa ha de ser única en els aspectes que realment importen al consumidor.
4. Orientació al consumidor. Només quan l'empresa, en aquest cas, coneix bé els seus clients i les seves necessitats, pot generar grans vendes i satisfer plenament al consumidor.
5. Confiança. Per guanyar-se la confiança del consumidor, una empresa ha de ser honesta, autèntica i complir sempre les seves promeses
6. Innovació. Preveure les necessitats del consumidor i sorprendre amb constants innovacions.

7. Simpatia. Crear connexions emocionals amb el client, donada la delicadesa dels serveis.
8. Accessibilitat. Per generar clients i usuaris, les residències necessiten de prestigi.
9. Popularitat. Encara que algunes residències triomfen vanagloriant de la seva exclusivitat, en general són també extremadament populars. Tothom les coneix i ha sentit a parlar d'elles.
10. Valors. El preu d'una empresa ha d'estar en consonància amb els valors emocionals i funcionals que aquesta ofereix al client.

### **1.4.3. Impactes que genera l'activitat empresarial**

Les empreses estan creades per a produir bens i serveis, com a activitat principal, però dins d'aquesta producció, l'activitat d'una empresa dedicada a la sanitat com la nostra s'ha de centrar en satisfer les necessitats de la societat. S'ha de recordar que la societat permet a les residències establir-se i treballar en una zona determinada, amb el que s'haurà de realitzar una activitat responsable i acorda amb les normes socials.

Hi existeixen dos nivells de impacte de la activitat empresarial a la societat. El primer nivell, són els requisits que qualsevol empresa ha de complir com a entitat social: l'actuació amb base en una estricta ètica empresarial i dels negocis, el compliment de l'ordenament legal, el respecte als drets humans, la cura pels legítims interessos de tots els grups relacionats, la responsabilitat amb les comunitats, la proactiva preservació del medi ambient, la subjecció a les bones pràctiques de govern corporatiu.

El segon nivell, són els requisits complementaris que aportaran el valor afegit que estan buscats per la meua empresa i que es basen en accions d'inversió en projectes socials per a la promoció de poblacions vulnerables, les inversions en educació, tot el valuós treball de les denominades "fundacions empresarials", i també la pura filantropia.

## **2. Estratègies de Màrqueting**

### **2.1. Estratègia de segmentació**

Amb la segmentació del mercat es pretén, per tant, organitzar el mercat en diferents grups de consumidors. En el cas de EL CALIU DE LA LLAR, S.L., es busca un grup de consumidors que s'adapti a les nostres característiques. Per a això es tindran en compte diversos criteris de caràcter objectiu i subjectiu. Entre els primers figuren els criteris geogràfics, demogràfics i socioeconòmics. Quant als segons, es refereixen als d'estat de salut, situació familiar, situació de dependència, etc.

Criteris geogràfics. La residència EL CALIU DE LA LLAR se situa a Palma de Mallorca. Donada la tranquil·litat de la zona i la seva localització a la capital, es pretén atraure les persones dels municipis del voltant i de la capital. Després d'analitzar els diferents criteris establerts, es pot afirmar que el públic objectiu que pot ser potencial usuari del nostre establiment és una persona major de 60 anys que, en lloc de romandre en el seu domicili habitual envoltat del seu ambient social i familiar, es veuen afectades per un problema per un deteriorament físic, cognitiu o per algun problema social que disminueix la seva capacitat d'autonomia per a realitzar activitats en la forma considerada normal per la seva edat i que es veuen necessitats d'ajuda especialitzada per satisfer les seves necessitats i aconseguir el seu desenvolupament personal. Segmentarem la nostra clientela en classe mitjana / alta en funció del la gent que busqui una bona residència amb comoditats i que puguin permetre's de pagar-la.

En aquest sentit enfocarem el nostre projecte cap a jubilats estrangers, especialment alemanys i nòrdics que busquin el bon clima de Mallorca i la pau i tranquil·litat d'aquest indret per passar els darrers anys de la seva vida d'una manera plaent i gaudint d'un entorn inoblidable.

### **2.2 Benchmarking**

El benchmarking es defineix com un procés sistemàtic i continu on prenem com referència a les organitzacions que duen a terme les millors pràctiques o innovacions en una determinada àrea, amb el propòsit de transferir aquest coneixement i la seva aplicació (millorat i adaptat) a la nostra empresa. El benchmarking no tracta de "imitar", sinó "imitar i millorar". A continuació es mostra un llistat de pàgines i guies amb alguns exemples d'empreses referents.

Si una de les nostres majors avantatges és la situació del complex residencial, s'observa que la zona triada per a la instal·lació és on hi ha una major concentració de residències. A més a nostre model de residència no seria la primera del sector ja que com hem indicat en l'anàlisi del sector ha altres residències de recent implantació a Espanya amb propostes que guarden similitud amb aquest projecte (SART QUAVITAE per exemple)

De fet és de suposar que aquests complexos, per estar més orientats al públic forà que l'espanyol, tinguin una manera de gestió i d'esbarjo més europeu que espanyol, amb el que podríem "combatre'ls" amb una proposta "més a l'espanyola".

## 2.3 Estratègia de Posicionament

Les empreses, a fi de conèixer el posicionament dels seus serveis i el seu prestigi i els de la competència, solen recórrer a investigacions de mercat. Després de sol·licitar als clients la seva opinió sobre diferents residències i serveis, entre les quals figura la seva empresa "ideal", s'analitzen les dades obtingudes amb tècniques estadístiques (en el nostre cas no en disposem). Els resultats solen representar-se gràficament com en aquest exercici, en el que anomenem mapa de posicionament (*perceptual mapping*), que proporciona un panorama visual de les opinions.

Veure annex.

Distingim tres nivells de competència: Competència de marca, es produeix entre empreses que tenen prestigi. Competència de producte, hi ha persones (interines legals i no legals) que també són competència ja que ofereixen serveis. Competència de necessitats, entre totes les empreses que competeixen per l'escàs poder adquisitiu dels consumidors.

Tenim en quatre blocs diferenciats. tenim:

- Preu Baix-Qualitat d'alta: aquest és el segment del sector que volem ocupar, per tant ens posicionem en aquest quadrant juntament amb la Residència Nova Edat
- Preu Baix-Qualitat Baixa: en aquest quadrant situem les interines il·legals. Es tracta d'auxiliars a domicili 24 hores amb preus molt econòmics però no qualificades i limitades al servei que donen.
- Preu Alt-Qualitat d'alta: situem aquí les residències SAR QUAVITAE. Aquest tipus d'establiments residencials ofereixen una qualitat molt superior a la mitjana ja que compten amb jardins, piscines i altres serveis que les altres residències no ofereixen.
- Preu Alt-Qualitat Baixa: Ca'n Granada, viviendas tutelades. Preu alt però sense cap servei.

## 2.4. Avantatge competitiu

Nou model de negoci molt diferent a la gran majoria de residències actuals (de cert luxe, independent ...) El model de negoci proposat és diferent a la majoria de les residències actuals pel que es disposa d'una fortalesa que altres no tenen, basat en serveis de qualitat,

instal·lacions de luxe i propostes innovadores per al model actual de negoci de les residències existents.

La climatologia i el lloc és un factor diferenciador en relació amb projectes similars en altres països de la competència. L'oferta competitiva presenta una notable atomització. Les set empreses més importants del sector residencial geriàtric són Quavita, Eulen, Grup Sar, Ballesol, Sanyres, Metroces i Gers –Grup Sanitas, però la quota de mercat que gestionen aquestes companyies és del 5,6%.

Els nostres avantatges que oferim seran:

1. Competència. Es disposa de coneixements i habilitats per a proporcionar un servei per sobre de el que espera el client, a causa del reclutament selecte i la formació contínua del personal.
2. Cortesia. La nostra organització presumeix de ser educada, tenir respecte i consideració cap als clients.
3. Fiabilitat. S'implementarà i mantindrà un Sistema Integrat de Qualitat, Medi Ambient i Prevenció de Riscos Laborals, per a la garantia de qualitat en els serveis.
4. Reactivitat. Tota l'organització està disposada i atenta a proporcionar el millor nivell de servei, i atendre les demandes quotidianes i especials dels residents.
5. Tangibilitat. El client tindrà evidències físiques de la nostra excel·lència en el servei a través de la qualitat de les nostres instal·lacions i l'atenció acurada i efectiva del personal.

## 2.5. Estratègia de Màrqueting Mix

La direcció de màrqueting d'una empresa té com a objectiu establir les relacions entre les denominades variables externes (mercat, competència, entorn...) amb les variables internes de l'empresa, les denominades 4P (producte, preu, distribució i comunicació), sent aquestes les quatre variables que constitueixen el màrqueting mix, de manera que aconseguixin els objectius establerts en quant a rendibilitat, quota del mercat i augment de les vendes.

**Però en el nostre cas, com que es tracta d'una residència, no oferirem productes, sinó serveis. Així, doncs, ens haurem de centrar en el màrqueting de serveis:** Quan un client adquireix un producte, es pot fer una idea de la qualitat, ja que el pot apreciar a través dels sentits (vista, tacte, olfacte o gust). En canvi, en el cas dels serveis, com és el nostre cas, no és fàcil que el client pugui percebre la qualitat d'allò que rebrà. Per aquest motiu, és important intentar fer tangible o "tangibilitzar" els serveis. Els serveis tenen una sèrie de característiques que el diferencien dels productes:

- Són intangibles i, per tant, la percepció de cada persona (resident, familiar del mateix, etc.) pot ser diferent.
- Són heterogenis i variables, és a dir, es poden adaptar fàcilment a les característiques i necessitats dels destinataris
- La producció i el consum són simultanis, és a dir, a mesura que es va prestant el servei, aquest també es va consumint.
- Les empreses que prestem serveis mantenim un contacte directe amb els consumidors
- La producció d'un servei implica la participació directa del consumidor
- La qualitat dels nostres serveis està determinada tant per la qualitat interna (com per exemple, el nostre personal) com externa (com ara, el "boca a boca" dels familiars dels residents)

### 2.5.1 Producte

Servei de residència mensual: individual o compartida

Centre de dia: a la nostra residència, oferim també el servei del centre de dia, on els clients podran venir a l'hora que desitgin, a partir de les 9:00 h del matí, i estar fins a les 21:00 h de la nit.

Els clients de centre de dia podran gaudir de tots els serveis, de la mateixa manera que els residents, exceptuant únicament l'ús de les habitacions.

Habitacions: el nostre centre disposa de 22 habitacions dobles i 6 habitacions individuals, de manera que hi ha disponibilitat per a un total de 50 residents. Totes les habitacions estaran adaptades a les necessitats dels residents: banys adaptats, tauletes de nit, armaris, llit, etc. Els residents també podran disposar d'altres objectes, com ara una televisió, però en aquest cas, el cost anirà a càrrec del client.

Bugaderia pròpia del centre, disposant de tota la maquinària necessària (rentadores, assecadores, etc.) per satisfer de la millor manera les necessitats del nostre centre.

Manteniment, per tal de conservar en perfecte estat totes les instal·lacions del nostre centre residencial.

Jardiner: es disposarà d'un jardiner subcontractat, en funció de les necessitats

Sala d'Infermeria / farmàcia: en aquest espai es realitzen els controls de la medicació i tractament específics a través del personal gerontòleg i auxiliars d'infermeria, amb supervisió sempre de la DUE

Gimnàs: espai habilitat amb màquines per tal de que els residents puguin anar-hi i realitzar esport sempre que així ho desitgin, així com efectuar exercicis de rehabilitació i manteniment.

Salta d'estar, lectures, jocs de taula, etc.: espai habilitat perquè els residents puguin rebre les seves visites, per passar les estones de lleure, llegir una estona, veure la televisió, etc.

Saló – menjador de grans dimensions, amb cuina pròpia

Perruqueria home / dona: els serveis de perruqueria es durà a terme a un espai habilitat dins del centre. També s'inclou en aquest apartat la depilació de les celles, barbeta, bigoti, etc.

Podologia: disposarem al centre d'un altre espai destinat a les cures i el manteniment dels peus dels nostres residents.

Aparcament privat: els visitants disposaran d'aparcament per als seus cotxes a dins de la residència.

Transport i Zona enjardinada: el nostre centre disposarà d'una gran zona on els residents podran estar a l'aire lliure per passejar una estona, llegir a un banc, etc.

### 2.5.2 Preu

Segons les dades del portal de inforesidencias.com, el preu mitjà d'una plaça en una residència geriàtrica privada a Espanya va ser de 1.724 € / mes al desembre de 2015. Aquesta xifra s'obté en ponderar els preus per tipus d'habitació i el nombre de residències que els ofereix. El preu es veu incrementat per l'IVA. Com es pot observar, els preus els hem ajustat tant per aconseguir la satisfacció dels nostres clients, que no posarem cap descompte, ja que considerem que són preus molt assequibles.

Servei de residencial mensual: habitació Individual 2.100,00 €

Servei de residencial mensual: habitació compartida 1.800,00 €

Centre de dia 1.050,00 €

### 2.5.3 Distribució

La distribució es defineix com un sistema de recursos l'objectiu del qual és posar el producte a disposició dels consumidors. En el nostre cas, no oferim productes sinó serveis, que a més no es presten externament sinó que el mitjà de distribució és el propi centre residencial. Aquest punt caldria decidir-lo en cas de que, quan la residència ja porti un temps en funcionament, es decideixi augmentar el número de serveis del centre i es comenci a oferir el servei de teleassistència o d'atenció a domicili, ja que en aquest cas el servei es prestaria fora del propi centre.

**Com comentàvem al principi, el sector serveis ha de fer referència a 3 P més (personal, evidència física i processos). A continuació les descrivim adaptant-les a la nostra residència:**

- **Personal:** fa referència a les persones que s'encarreguen de la prestació dels serveis als clients, en aquests cas, als residents i els seus familiars i/o altres visitants:

administratives/recepcionistes, infermeres, gerocultores, educadores socials, director, etc.

Aquest col·lectiu és molt important perquè els nostres clients s'han de fer una idea de l'empresa a partir de l'aparença, el comportament i l'actitud del personal de la residència, ja que no ho poden fer per mitjà de la tangibilitat com en el cas dels productes

- **Evidència física:** es tracta de tangibilitzar el servei. Està formada pel conjunt d'elements que contribueixen a la creació d'un determinat ambient o atmosfera en què es presta el servei, i pot contribuir a la formació de les percepcions que els clients tinguin del servei.

És a dir, els nostres clients es faran una idea i percebran impressions del nostre centre a través de les evidències físiques com ara l'edifici, les instal·lacions, els rètols, la disposició del mobiliari, els colors, els fullets, etc.

- **Processos:** serà fonamental establir uns processos molt clars que siguin eficaços i eficients per a la prestació adequada dels nostres serveis. La concreció del moment en què comença i acaba el servei, els elements que intervenen en la prestació del servei, etc., són essencials.

## 2.5.4 Promoció

### Boca a boca

A partir de les opinions de diversos mitjans, el millor sistema del centre residencial és el “boca a boca”. La satisfacció del servei als residents i als familiars i altres visitants, són el principal conducte de promoció del centre. No obstant això, hem de pensar que aquest mitjà només funcionarà un cop la residència estigui en marxa.

### Publicitat

Malgrat que la publicitat és una de les eines més potents a l'abast de les empreses per a desenvolupar el seu mix de comunicació, no hem d'oblidar que hi ha altres eines de comunicació i seria un error pensar que la política de comunicació de l'empresa consisteix només a fer publicitat.

### Internet

La persona que entri per primera vegada en algun espai web nostre, no ens coneixerà i no decidirà comprar els nostres serveis si no confia en nosaltres. Per tant, un dels objectius principals serà donar-lis aquesta confiança. Per aconseguir-ho, haurem de complir uns requisits bàsics: la proximitat, la personalització, donar al possible client la resposta que busca o, com a mínim, la més propera a les seves expectatives.

### Premsa

Gràcies a la publicació d'anuncis en premsa de gran tirada, com ara “La Vanguardia”, “El Periódico”, etc., podem donar argumentacions molt bones sobre els nostres serveis, les nostres instal·lacions, la nostra localització, les diferents activitats del centre.

### Mitjans especialitzats

Posarem anuncis a la revista Rediges (publicació especialitzada en la direcció i gestió de centres per a persones majors dependents, dins del sector “georasistencial”) i altres publicacions relacionades amb la tercera edat.

Publicitat en el lloc de venda (PLV). Estarà constituïda pel conjunt d'elements publicitaris que es podran utilitzar a la nostra residència. La seva utilització pot arribar a aconseguir un gran impacte. Disposarem a recepció de fullets informatius, expositors, butlletí de notícies...

### Publicacions locals i mitjans locals

També donarem a conèixer la nostra residència i tots els detalls referents a la mateixa a través de les publicacions locals de Mallorca, com ara “Diario de Mallorca” i “Última hora”. Farem que a la televisió local de Mallorca surti un anunci amb tota la informació referent al nostre centre.



Tot i que es tracta d'un mitjà amb menys seguidors que la televisió, alguns programes de ràdio tenen oients molt fidels, sobretot en les franges del matí i la nit. En la resta de franges horàries, la ràdio ha de competir amb la televisió.

Balles publicitàries a la zona

Instal·larem balles de grans dimensions a la zona de la reforma

Costos de publicació, durant la construcció: 55€

- Relacions amb la premsa: consistirà en crear i aconseguir la difusió de notícies en els mitjans de comunicació per a cridar l'atenció sobre l'empresa i els seus serveis.
- Comunicació corporativa: Consistirà en crear una imatge corporativa a partir de diferents elements de comunicació com, per exemple, logotip, cartellera, retolació de vehicles, butlletins, revistes, anuncis, material audiovisual, etc.

## 2.6 Màrqueting Digital

Per aconseguir que el recurs d'Internet ens ajudi a complir els nostres objectius, haurem de realitzar una sèrie d'activitats:

- Utilitzarem la nostra pàgina web [www.caliudelallar.cat](http://www.caliudelallar.cat) pensant en escriure continguts rellevants i valuosos, que expliquin alguna cosa d'interès (com ara diferents activitats de la residència) i que siguin comprensibles per als nostres usuaris.
- La nostra pàgina web serà de fàcil utilització per a totes les persones que hi vulguin accedir.
- Farem servir "metatags" o paraules clau que permetin millorar la ubicació de la nostra pàgina web en les recerques més importants a Internet.
- Inclourem en tots els fulletons, targetes de visita, factures i papereria en general la direcció de la nostra web.
- Farem servir el màrqueting massiu individualitzat. Per atraure a la clientela potencial o per informar dels nostres serveis utilitzarem campanyes de banners (anuncis gràfics enllaçats als nostres espais web) a les pàgines on hi hagi segments d'usuaris i usuàries dels nostres serveis. Aquests elements publicitaris seran una porta d'accés a la nostra pàgina web.
- Obrirem fòrums per explicar les novetats del nostre portal, identificant a les persones que s'encarreguen dels mateixos, per tal d'establir una relació de confiança amb l'objectiu d'aconseguir que promoció la nostra pàgina.
- Utilitzarem el màrqueting vial, és a dir, l'enviament de correus amb publicitat encoberta, així com blogs per donar-nos a conèixer, i altres formes per crear el boca orella per a un nou servei.
- Revisarem els logos, analitzarem el tràfic de visites, descobrirem quines són les pàgines més visitades... per tal d'anar realimentant els nostres espais web.
- Incrementarem els continguts pensant en el nostre públic objectiu.
- Aprofitarem el feedback que aporta Internet per a les relacions amb les persones usuàries mitjançant enquestes en la web, formularis de contacte, el correu electrònic, etc., sempre que l'usuari ens ho faciliti i dins de la normativa vigent.

### 2.6.1 Estratègia Digital

L'estratègia digital que es portarà a terme, basada en una diferenciació total de la competència i la utilització de recursos no usuals en el sector.

Aquesta diferenciació es basarà en atraure al client a partir de recursos gratuïts i de pagament que siguin importants per el client i que els valori com a necessaris, com manuals de marketing, plantilla de documents per facilitar el seu treball o notícies sectorials.

La estratègia digital influirà en totes les altres estratègies, a partir de que la gran part d'accions promocionals i de comunicació es realitzaran on-line, per Google adwords, SEO-SEM, xarxes socials, fors, web, catàleg digital, botiga on-line per els recursos que he comentat en el paràgraf anterior o l'ús de Mailchimp, com a gestor de bases de dades per l'enviament d'e-mailings i control de ROI de l'acció.

## 2.6.2 Mitjans 2.0

Alta en cercadors genèrics com [www.google.com](http://www.google.com), [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) i portals específics relacionats amb la tercera edat com [www.inforesidencias.com](http://www.inforesidencias.com) i [www.imsero.es](http://www.imsero.es). Això es durà a terme mitjançant la contractació dels serveis d'una empresa especialitzada en posicionaments SEO (Search Engine Optimization). Tindrà un cost mensual de 80 € / mes.

També webs:

Reino Unido o [www.spain-holiday.com](http://www.spain-holiday.com) o

<http://www.transacmed.com/index.php?langue=spanish> España o Grupo Júbilo Comunicació o Inforesidencias (Internet)

## 2.6.3 Gestió reputació online

Caldra que el nostre gestor comercial controli la web 2.0. Tenim diverses opcions per controlar la reputació online:

Eliminació. Supressió de la informació que no sigui adequada, que resulti excessiva, o que pugui lesionar els drets de la persona i que es trobin publicats a Internet. L'estratègia d'eliminació inclou la desindexació, però també permet esborrar la informació a la font original.

Desindexació. Excloure o ocultar de qualsevol motor de cerca d'Internet (per exemple, Google, Bing, DuckDuckGo, etc.) dels resultats que puguin contenir informació inadequada o desactualitzada. El "Dret a l'Oblit" persegueix la desindexació web i es pot exercir en casos com, per exemple, una multa o un embargament reflectits en un Butlletí Oficial.

Posicionament SEO: Mitjançant tècniques de màrqueting en línia, basades en la contestació de comentaris o generació de contingut positiu, es pot relegar a un segon pla aquella informació negativa que apareix en els cercadors. Una incorrecta contestació a un comentari pot provocar un efecte encara pitjor, deslligant una crisi de reputació en línia que multipliqui els efectes negatius i condueixin al tancament del teu negoci.

## 2.7. Estratègia de Branding (creació i diferenciació)

### 2.7.1 Anàlisi DAFO

DEBILITATS	FORTALESES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt cost d'implantació.</li> <li>• Requisit de capacitat financera.</li> <li>• Escassetat de recursos humans realment qualificats i amb experiència.</li> <li>• Poca qualificació del personal que treballa a les residències.</li> <li>• Gran dispersió dels centres residencials.</li> <li>• Prestigi de les residències de majors negativa a causa de diversos casos reals de maltractament i insalubritat.</li> <li>• Desconeixement per part del personal de residències dels objectius marcat pel sistema públic de les Balears.</li> <li>• No existeix continuïtat en les cures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativa facilitat per a la venda del negoci.</li> <li>• Expectativa de vida molt elevada a Espanya (85-95 anys).</li> <li>• Suport institucional.</li> <li>• Necessitat social del segle XXI: Els fills treballen i no poden cuidar dels seus majors.</li> <li>• Suport públic formal de garantir una correcta contractació i unes condicions acceptables a més de titulacions per qualificar el personal i actualitzar-se.</li> <li>• Involucrar grups desfavorits en mercat laboral, especialment joves, aturats de llarga durada i immigrants que, amb l'oportuna formació, puguin accedir a</li> </ul>

<p>infermeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La implantació dels processos assistencials és pràcticament inexistent.</li> <li>• No existeix homogeneïtat en la utilització i dispensació de material.</li> <li>• Poca coordinació i unificació de criteris entre professionals d'ambdues institucions.</li> <li>• Manca de formació en geriatria i gerontologia.</li> </ul>	<p>un lloc de treball digne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitat d'oferir serveis en resposta a noves necessitats.</li> <li>• Fixació d'uns estàndards mínims a nivell nacional.</li> <li>• Possible paper de la iniciativa privada via subcontractació.</li> <li>• Implicació de tots els àmbits de l'administració pública.</li> </ul>
<b>AMENACES</b>	<b>OPORTUNITATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'estan eliminant o reduint les subvencions i ajudes a la Dependència.</li> <li>• Possible reducció de les pensions (=menys poder adquisitiu, menys possibles clients de serveis residencials).</li> <li>• La presa de decisions no està a càrrec de professionals sanitaris.</li> <li>• Existència de baixa implicació per part de familiars, personal del centre, metge privat.</li> <li>• Pressió dels familiars.</li> <li>• La manca de l'ajuda financera adequada pot obstaculitzar noves iniciatives.</li> <li>• Escassetat de personal qualificat per afrontar una adequada atenció als dependents.</li> <li>• Possible descoordinació entre l'Administració Pública i l'empresa.</li> <li>• Increment creixent de demanda de serveis causa de l'envelliment de la població, el que pot fer poc rendible les prestacions al incrementar-se en excés la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mallorca és el destí preferit dels alemanys i d'altres països nòrdics.</li> <li>• Gran poder adquisitiu dels estrangers (europeus) que venen a Mallorca.</li> <li>• Oferta residencial insuficient.</li> <li>• Espanya és el segon país més envellit del món segons el nombre d'habitants (el primer és el Japó).</li> <li>• Possibilitats enormes de diferenciació.</li> <li>• La competència no està centrada en el preu al dependre molt de l'Estat.</li> <li>• Mercat en creixement.</li> </ul>

### 2.7.2 Estratègia de cartera

Després d'obtenir un DAFO complert podem establir els objectius de màrqueting de l'empresa, sempre tenint en compte els objectius estratègics del negoci. D'acord amb això els objectius de màrqueting seran els següents:

- Creació de notorietat de marca i diferenciació de l'empresa en el mercat d'acció.
- Captació i fidelització de clients creant base de dades.
- Generar activitat e ingressos suficients per a poder aconseguir els objectius estratègics de l'empresa i aconseguir un 2% de quota de mercat en els primers dos anys de vida.

L'estratègia de cartera suposa definir aquells segments, que ja he definit anteriorment, i serveis en els que es concentraran els nostres esforços. D'aquesta afirmació podem dir que el mercat estratègic prioritari serà el que es potenciarà primerament, i la resta de segments es treballaran una vegada s'hagi obert el prioritari aconseguint clients. No obstant, això no significa que no s'atenguin empreses pertanyents als altres segments en els primers mesos d'existència de l'empresa. Per a prioritzar la línia de serveis o cartera s'utilitzarà el quadre d'Abell sobre l'entorn on es trobarem situats amb l'empresa que es vol formar, el posicionament que es vol per a

cada segment, i els serveis que es donaran, segons el segment estratègic els productes que més interessaran.

A la matriu anterior podem veure que segons el segment s'ofereix uns serveis o uns altres, tot i que, com ja s'ha dit, si una empresa del segment prioritari, per exemple, demana el servei de consultoria de màrqueting se li donarà, tot i que no vagi lligada al seu segment per les característiques del servei, que precisa recursos més alts per part del client. Els serveis que s'ofereixen als clients de la residència estaran integrats en cinc àrees generals: Producte, Preu, Distribució, Promoció i Serveis diferencials.

Definim l'objectiu de la marca

El primer pas per desenvolupar una estratègia eficaç de branding, és conèixer cap a on volem dirigir-nos i què és el que pretenem aconseguir. Definir la missió, valor i l'abast de la marca, així com preguntar-se quin és el públic meta i què pot oferir als seus clients, són qüestionaments primordials que s'han de fer, abans de començar el treball.

Dissenyar el logo, els colors que utilitzarà, la tipografia i triar un bon nom per a una marca, són elements clau per construir una bona percepció de la marca entre els seus consumidors.

Consolidar una experiència per al consumidor

Oferir al consumidor emoció, és una estratègia efectiva per aconseguir la fidelitat dels clients, però exigeix claredat i compromís per part de la marca.

Diferenciar-se de la seva competència

En un mercat tan competitiu, l'única alternativa és diferenciar-se. Per això, és vital que les marques desenvolupin característiques que les facin diferents a la seva competència i la vinculin directament amb el target.

Aconseguir major credibilitat i prestigi

Ho veurem en els serveis diferencials donat que estem parlant d'una residència de la tercera edat:

### 2.7.3 Serveis diferencials

**INFORMACIÓ.** Per obtenir el valor complet de qualsevol bé o servei, els clients necessiten informació rellevant. Els clients nous i potencials estan especialment "famolencs" d'informació. Les seves necessitats poden referir-se a instruccions específiques per anar al lloc on es ven el servei, horari de servei, preus i instruccions d'ús. La informació addicional, que en ocasions és exigida per la llei, podria incloure les condicions de venda i ús, advertències, recordatoris i notificació de canvis. Els clients també aprecien els consells sobre la manera d'obtenir el major valor d'un servei i com evitar problemes. Finalment, els clients també poden demanar documentació del que ja s'ha fet, com a confirmació de reserves, rebuts i factures o resums mensuals de moviments de compte.

En el cas de l'establiment residencial EL CALIU DE LA LLAR, es proporcionarà informació als clients sobre la ubicació de la residència, els preus i els serveis que s'ofereixen. Aquesta informació arribarà als clients a través del fullet informatiu, pàgina web de l'empresa i en les tanques publicitàries.

**CONSULTES.** Les consultes consisteixen en què una persona coneixedora del servei doni un consell immediat quan se li facin preguntes. Les consultes efectives suposen la compressió de la situació de cada client, abans de suggerir cursos d'acció apropiats. En el cas de EL CALIU DE LA LLAR, es realitzaran visites concertades amb els possibles clients. Les visites consistiran en presentar al possible client les instal·lacions i els serveis de la residència. També

es recopilarà la informació sobre el pacient per poder oferir-li el servei d'una manera més atractiva.

**PRESA DE LA COMANDA.** Una vegada que els clients estan preparats per comprar, entra en joc un element complementari fonamental: l'acceptació de sol·licituds, comandes i reserves. La presa de comanda en cas de EL CALIU DE LA LLAR, S.L., significa l'ingrés d'un nou pacient a l'establiment residencial. En aquest cas, el servei pot ser immediat si hi ha habitacions disponibles. Tan sols consisteix a signar la sol·licitud d'ingrés i la valoració mèdica inicial del pacient que es pot realitzar quan el pacient mateix ho desitgi.

**CORTESIA,** s'ha de contractar personal amable i simpàtic per a la realització de les tasques proposades. A més, aquest personal estarà a prova el començament de la contractació per assegurar-se que compleixen amb els requisits desitjats. En tractar-se d'una residència petita, es crearà un ambient familiar basat en l'hospitalitat i cortesia entre el personal i els pacients.

**ATENCIÓ.** Quan els clients visiten un local de servei, sovint necessiten ajuda amb els seus efectes personals, es tracta de la cura dels objectes personals dels usuaris de la residència. Es posarà especial atenció en el rentat i planxat de la roba dels pacients. S'oferirà, també, als pacients la possibilitat de gestionar els seus diners, justificant en tot moment amb tiquets de compra i altres.

**EXCEPCIONS.** Els negocis intel·ligents s'anticipen a les excepcions i desenvolupen plans de contingència i alineaments. D'aquesta manera, els empleats no es sorprenen ni es desconcerten quan algun client demana una atenció especial. Els procediments ben definits serveixen perquè els empleats responguin amb rapidesa i eficiència. En el nostre cas, les excepcions poden ser pacients amb determinades malalties contagioses. El personal i les instal·lacions permetran tenir a aquests usuaris ben vigilats i atesos.

**FACTURACIÓ.** La facturació és un element comú en gairebé tots els serveis. Les factures incorrectes, incomprensibles i incompletes poden decebre els clients que, fins aquell moment, estaven satisfets amb la seva experiència de servei. En el nostre cas, es farà la facturació mensual, segons els preus estipulats en el moment de la contractació del servei. La factura inclourà l'import pels serveis inclosos en la tarifa bàsica i, en el cas de ser utilitzats, els serveis complementaris de perruqueria i podologia.

**PAGAMENT.** A la Residència EL CALIU DE LA LLAR, s'oferirà als clients la possibilitat de domiciliar el pagament mitjançant el banc. D'aquesta manera, el pagament serà fàcil i còmode tant per al client com per al Centre. També s'acceptaran transferències, xecs i efectiu. En ser una residència relativament petita, de pocs usuaris, no serà un problema controlar els impagaments.

### **3. Introducció al pla de recursos i operacions. Introducció**

En el Pla de recursos i operacions reflectirà el procés de producció que segueix l'empresa fins a arribar a prestar el servei final. Aquests factors i processos determinaran els recursos necessaris (humans, materials,...) que implicarà l'estructura organitzativa de l'empresa i la seva repercussió en els costos fixos.

#### **3.1. Pla d'operacions**

El Pla d'Operacions resumeix tots els aspectes tècnics de la prestació de serveis de EL CALIU DE LA LLAR, S.L. La distribució en planta és un aspecte molt important per a fer una idea de com es van a organitzar els diferents serveis del negoci. Hem d'aprofitar al màxim tot l'espai del local. La missió serà trobar la millor ordenació de les àrees de treball i de l'equip per aconseguir la màxima economia en el treball al mateix temps que la major seguretat i satisfacció dels treballadors i clients.

### 3.1.1 Viabilitat tècnica

Solar i edificació. El solar escollit per a la ubicació del complex residencial es troba situat en el Carrer de la Salut, nº3, al barri de Coll d'en Rebassa, situat a les proximitats de la ciutat de Palma de Mallorca. Es tracta d'un solar edificat en hotel de 4 estrelles, heretat pel senyor Jaume Mayol Hervás, d'una superfície edificada de 2000 m<sup>2</sup>. El seu preu taxat és de 600.000 euros. Estratègicament, té el centre de la ciutat de Palma a 20 minuts, a l'igual que l'aeroport de Palma. Té bones platges al seu voltant (en haver estat un hotel modest situat a 500 m. de la mar) i vistes a la ciutat així com destacar que en 19 minuts, en gairebé 11 km, poden arribar al Bosc de Bellver, on està situat l'històric Castell de Bellver. També té bons centres culturals accessibles en poc temps.

Gairebé la remodelació serà poca. L'hotel consta dels següents serveis que facilitarien els canvis per assolir els requisits pel centre de majors:

1. Instal·lacions d'aigua freda i calenta.
2. Instal·lacions elèctriques.
3. Eliminació d'aigües residuals i eliminació de fems.
4. Instal·lació de calefacció i d'aire condicionat.
5. Menjadors col·lectius.
6. Desinfecció, desinsectació i desratització.
7. Sistema de crida d'urgències i comunicació amb l'exterior.
8. La prevenció de riscos laborals i les condicions de seguretat i salut en els llocs de treball.
- g) Elements de calefacció. Es garanteix una temperatura no inferior a 20 graus.
- h) Les pintures de les parets són de colors clars.

Població: Palma de Mallorca (Coll d'en Rebassa). 417.000 habitants aproximadament (2009).

- Capacitat: 50 places residencials
- 10 places aparcament (2 de minusvàlids)
- Superfície útil del centre: 2719 m<sup>2</sup> (incloent jardins i aparcament)
- Superfície aparcaments: 150 m<sup>2</sup> (10 places d'aparcament + espai per dues ambulàncies d'emergència)
- Total superfície edificada: 2000 m<sup>2</sup>
- Cost: 600.000 euros
- Cost/superfície: 300 € euros/m<sup>2</sup> edificats
- Cost/plaça residència a temps complet per ser mínimament rendible: 21.290 euros anuals per plaça (estimat amb estudis de costos d'altres residències i preus mitjans)

El solar està classificat com a sòl urbà, Nucli consolidat. Les obres que es pretenen projectar són compatibles i conformes amb la normativa urbanística de aplicació, en aquest cas, Normes Subsidiàries de Planejament Municipal de Palma de Mallorca, pel que tenen perfecta viabilitat urbanística.

No és necessària la realització d'obres de infraestructura viàries o lineals. La construcció projectada atén la normativa establerta per la Conselleria per a la Igualtat i Benestar Social. La residència comptarà amb 50 places per a gent gran en situació de dependència. Per l'entitat del projecte, per l'execució d'aquesta construcció, és necessari un Estudi de Seguretat i Salut.

### 3.1.2 Identificació i descripció dels processos

En aquest apartat es va fer una descripció detallada dels diferents processos que es van a dur a terme a l'establiment residencial EL CALIU DE LA LLAR, S.L. Els processos s'agrupen en Processos de Planificació, Processos de Millora, Processos de Realització o Clau i Processos

de Gestió. Es relacionen entre si segons el següent esquema, com ja hem parlat a l'activitat 3 amb els diversos esquemes dels processos que vaig incorporar a l'activitat.

#### PROCESSOS DE PLANIFICACIÓ

Els processos de planificació són aquells que elaboren tots els detalls d'una organització com qui, on, quan i com.

#### PROCESSOS DE MILLORA

Els processos de millora van enfocats a millorar la qualitat dels serveis. La millora de la qualitat és necessària, per tant, per augmentar la qualitat i reduir els costos.

Els enfocaments actualment seguits per les empreses per millorar la qualitat són dos:

1. La millora contínua: és un procés estructurat per a la resolució de problemes que parteix de l'anàlisi de la situació actual per identificar i eliminar les causes d'aquests problemes.

2. La reenginyeria de processos: és el redisseny radical de procés per assolir les millores espectaculars en mesures crítiques de rendiment.

Seguint l'esquema del punt 1.3, els Processos de Millora de EL CALIU DE LA LLAR, S.L. es desglossen en NO CONFORMITATS I FORMACIÓ.

NO CONFORMITATS. Es tracta d'un document que representa un control intern i extern sobre la qualitat del centre i del treball realitzat. És una mena de fulls de reclamacions, que poden omplir tant per usuaris del centre (residents i els seus familiars) com pels seus treballadors.

FORMACIÓ. En EL CALIU DE LA LLAR, S.L. es considera un procés que permet ajustar les qualitats del treballador a una activitat millorant i actualitzant les capacitats, habilitats, actituds i aptituds idònies per al seu exercici.

#### PROCESSOS DE REALITZACIÓ O CLAU

Els processos clau gestionen les activitats conduents al lliurament del servei al client. D'ells depèn la possibilitat de complir satisfactòriament amb els seus requeriments i expectatives. Al nostre centre són:

RECEPCIÓ DEL CLIENT. Després de realitzar una tasca comercial, es proposa la recepció del client. És l'etapa inicial i, probablement, la més important. Es tracta d'explicar a l'usuari i als seus familiars el funcionament del Centre, especificant els serveis inclosos en el preu i els opcionals.

REVISIÓ MÈDICA. Després de la recepció del client i la seva acomodació a l'establiment residencial, es realitza la revisió mèdica del pacient. Tots els professionals del Centre d'elaborar un informe detallat sobre el nou pacient.

OBERTURA FITXA. Cada resident allotjada a la residència EL CALIU DE LA LLAR, S.L. compta amb una fitxa que consisteix a descriure detalladament les malalties, gustos, preferències i serveis contractats del client. Serveix perquè tot el personal del Centre conegui en profunditat al nou client per fer-li sentir el més a gust possible.

Prestació dels serveis. Un cop ingressat el pacient i elaborada la seva fitxa, tot el personal del Centre es proposa a la prestació dels serveis.

CONTROL. Consisteix a observar i / o examinar per fer una comprovació de la satisfacció del client.

#### PROCESSOS DE GESTIÓ

Gestió és l'assumpció i exercici de responsabilitats sobre un procés (és a dir, sobre un conjunt d'activitats) el que inclou:

- La preocupació per la disposició dels recursos i estructures necessàries perquè tingui lloc.
- La coordinació de les seves activitats (i corresponents interaccions).
- La rendició de comptes davant el ventall d'agents interessats pels efectes que s'espera que el procés desencadeni.

Seguint l'esquema del punt 1.3, els processos de gestió de EL CALIU DE LA LLAR, S.L. es desglossen en GESTIÓ D'HABITACIONS, GESTIÓ DE SERVEIS, GESTIÓ DOCUMENTAL I GESTIÓ I GESTIÓ LEGAL.

GESTIÓ D'HABITACIONS. La gestió d'habitacions es refereix a tenir actualitzat en el sistema d'informació les habitacions existents, la seva ocupació pels clients i el termini que estaran

ocupades. El Sistema d'Informació que utilitzarà EL CALIU DE LA LLAR, S.L. serà un programa informàtic senzill elaborat a mida al que tindran accés la directora i el personal mèdic.

**GESTIÓ DE SERVEIS.** La gestió de serveis es refereix a la planificació de les tasques a realitzar. Es tracta d'una planificació en la qual apareixen els serveis generals i assistencials com bugaderia, cuina, perruqueria, premsa, serveis mèdics, etc. La planificació consisteix a adjudicar-li a cada tasca un horari i un personal determinat per saber, en tot moment, qui té què responsabilitats i quan les ha de realitzar.

**GESTIÓ DOCUMENTAL.** La documentació utilitzada en el centre és molt nombrosa. Cal tenir en compte que, ja a la complexitat del sector, hi ha documentació que és exigida per les inspeccions corrents. Per això, podem separar la documentació en dos diferents grups: documents per al control intern, que serà utilitzat pel personal intern del centre i és necessari per portar un control intern de les tasques realitzades de les que han de deixar constància dels empleats, i els documents per al control extern, que són els comentats anteriorment pel motiu de les inspeccions.

#### DOCUMENTACIÓ INTERNA:

Full d'estris personals . Un dels problemes més greus de les residències és el control dels estris personals. Cal veure que els estris van marcats amb un retolador o porten cosida una etiqueta amb el nom del resident.

Full d'activitats de la vida diària . Aquest full, com es pot observar, consisteix a anar marcant amb creus, les activitats que se'ls van realitzant als pacients per poder portar un control sobre la seva higiene i controls vitals.

Control de no conformitat . Un full que representa un control intern sobre la qualitat del centre i del treball realitzat.

#### DOCUMENTACIÓ EXTERNA

Fitxa personal.

Preparació i administració de fàrmacs.

Registre úlceres i altres lesions que requereixen curacions. Aquest full és de farciment mensual.

### 3.1.3 Política de subcontractació

La subcontractació de personal i col·laboradors pot vincular-se a diferents formats jurídics: el contracte de subministrament mercantil, les societats cooperatives, societats en nom col·lectiu, i fins i tot contractes d'arrendament, amb l'objecte de proveir de força de treball indirectament a una empresa client. En la meua empresa el outsourcing serà uns dels pilars bàsics per al funcionament, sobretot en relació amb els serveis especialitzats i que precisen d'una tecnologia específica i nova.

### 3.1.4 Gestió de la qualitat

La qualitat del servei és aquella activitat que relaciona l'empresa amb el client a fi que aquest quedi satisfet amb aquesta activitat. La qualitat del servei i satisfacció són conceptes que estan íntimament relacionats, ja que una major qualitat del servei portarà a augmentar la satisfacció del consumidor.

La nostra empresa treballarà en tres dimensions de gestió de la qualitat per a obtenir la màxima satisfacció per part del client:

- La disponibilitat dels treballadors cap als clients i de la direcció cap als treballadors.
- L'ambient de treball.
- L'actitud del personal de servei (Amabilitat, cortesia, ajuda, iniciativa) en la venda i durant la prestació de servei.
- El risc percebut en acceptar un projecte unit a la imatge i a la reputació de l'empresa.
- L'entorn de l'empresa i responsabilitat social corporativa.
- Els altres clients, interns i societat que envolta a l'empresa amb el RSC.
- La rapidesa i precisió de la resposta a les preguntes.
- La reacció més o menys tolerant pel que fa a les reclamacions i discordança amb els clients.



- La personalització dels serveis prestats.

### 3.1.5 Infraestructura i equipaments

La residència d'avis "El caliu de la llar" constarà d'una única planta baixa, aprofitant l'estructura de l'hotel, en la qual es distribueixen totes les zones comunes, i els serveis sanitaris, les habitacions s'ubiquen en dues ales. El nombre de places residencials és de 50, sumant a més el Servei de Atenció Diürna que consta de 10 places més.

La seva construcció és d'un estil modern i funcional que busca sempre evitar per tots els mitjans la proliferació de barreres arquitectòniques que poguessin limitar la mobilitat. És per això que s'ha evitat l'elevació en altures, deixant tots els serveis i estades en una mateixa planta. Així mateix tots els accessos a l'edifici disposen d'elements adaptats.

- Mobiliari corresponent a la residència assistida.

Bàsicament es pot dividir el mobiliari de la residència en els següents grups: habitacions, recepció-administració, sales lectura, sales àudio-vídeo, gimnàs, menjador, cuina, bugaderia, infermeria i diversos.

- Mobiliari corresponent a les habitacions individuals, l'equipament es distribueix entre el mobiliari, el relatiu a administració / recepció i a espais comuns o de serveis.

Estructura de la residència

L'organització de la residència respon a criteris de màxima funcionalitat, optimització del espai així com de qualitat de vida dels residents. La residència es reformarà seguint el criteri d'ales dependents de l'àrea central, dividides segons grau de dependència dels residents. Els motius d'aquesta estructuració són els següents:

S'hi trobaran tots els serveis de la residència així com alguns espais comuns. S'ha intentat centralitzar al màxim tots els serveis. La normativa baleàrica relativa als aspectes arquitectònics de la residència es troba en l'Annex 1 (Condicions materials de les residències d'àmbit suprainsular) del Decret 86/2010 que es pot trobar en el BOIB nº99 ([clic aquí](#)).

Quant a la superfície que ocuparà la residència s'ha de tenir en compte que es recomana una superfície mínima de 20 m<sup>2</sup> per resident, sumant espais propis i comuns. Tenint en compte que la residència gaudirà de 50 places això porta a una superfície de 1000 m<sup>2</sup> de superfície total.

A més a més, una de les ales de la residència no serà totalment aprofitable ja que en gran part està ocupada per serveis i manteniment es pot considerar que l'espai totalment aprofitable pels residents és 2,5. això ens porta a considerar utilitzar dues ales de 400m<sup>2</sup> aproximadament.

Estructura de cada ala:

Petita cuina: Complementarà la cuina principal i el menjador principal. Especialment adaptada per a facilitar al màxim les tasques.

Bany: Igualment està pensat per facilitar al màxim la vida dels residents.

Saló: Tindrà un mobiliari bàsic compost per 4 butaques de 2 places, 2 sofàs de 3 places cada un, tauleta, taula del saló amb 10 cadires, moble menjador i TV de 42 polzades.

Habitació: Configuració variable amb 1 llit (individual) o 2 depenent de si és individual o doble, a més d'armari i tauleta de nit.

La configuració de les habitacions pot variar en funció de les necessitats dels residents. Pot enclore's una altre taula de nit, un televisor (en la modalitat d'habitació individual i a càrrec del client), etc.

Les habitacions estan preparades per a la convivència d'una o dues persones indistintament, és per això que s'ha considerat que una superfície d'uns 40 m<sup>2</sup> és més que suficient en el cas de compartida.

Centre de dia. Una de les principals innovacions del complex residencial és el fet de combinar un centre de dia i una residència assistida en un mateix complex. La seva raó de ser és amortitzar els serveis que es presten en el centre de dia gràcies a que aquests es troben integrats a la residència assistida. La característica diferencial és el fet de gaudir al mateix edifici de certs serveis que suposen dificultat per a la gent gran però que poden pernoctar a casa seva. Aquests serveis es troben integrats en la seva majoria a la residència assistida.

### 3.1.6 Capacitat de producció

Encara que no parlem d'una empresa de producció de productes, els serveis també necessiten d'una organització per a les seves operacions i processos. Hem de calcular el nivell de mà d'obra necessari i descriure la seqüència dels processos que ens ajudaran a tirar endavant el servei.

### 3.1.7 Inici de l'activitat. Planificació

Veure annex.

## 3. 2. Organització i recursos humans

### 3.2.1. Organigrama i estructura organitzativa

La residència disposarà del personal suficient d'acord amb la normativa aplicable. La ràtio o el nombre de professionals s'han d'adequar a la tipologia, a la intensitat de la prestació de cada recurs i als serveis que es presten.

A més la residència ha d'assegurar la qualificació necessària del personal que fa la feina directa amb les persones usuàries i ha de mantenir un arxiu de personal actualitzat.

A l'efecte de còmput de personal, s'entén per ràtio la proporció de professionals amb relació al nombre de persones usuàries del servei.

Per tots aquests punts assenyalats anteriorment hem arribat a la conclusió que, en un principi, per iniciar la nostra activitat necessitarem:

<b>PERSONAL EN PLANTILLA</b>	
1	Director General / Psicòleg
2	Recepcionistes/conserges
1	Responsable comptabilitat i RRHH / Responsable prevenció riscos laborals
1	Diplomada Universitària d'infermeria
6	Auxiliars d'infermeria / Gerontòlegs
1	Responsable cuina
4	Ajudants de cuiner/cambres
5	Personal neteja
1	Personal bugaderia
<b>22</b>	<b>TOTAL EMPLEATS</b>

La residència garantirà a tots els residents que ho necessitin els serveis següents:

<b>PERSONAL EXTERN</b>	

1	Metge/metgessa (capçalera)
1	Educadora social
1	Fisioterapeuta
1	Animador/a sociocultural
1	Manteniment
1	Jardiner
1	Podòleg/a
1	Perruquer/a
<b>8</b>	<b>TOTAL PERSONAL SUBCONTRACTAT</b>

Posteriorment, s'anirà adaptant/contractant el número de personal empleat respectant la ràtio en funció dels usuaris que vagin inscrivint-se.

### 3.1.2 Organigrama

Veure annex. L'organigrama de l'empresa serà molt bàsic en els seus inicis, sobretot perquè molts dels projectes es buscaran col·laboradors externs per a portar-los a terme, fins a que no es desenvolupi internament un departament o un lloc de treball específic per a aquest. Hem de tenir en compte que el Soci i gerent i el responsable de marketing i el de comptes és la mateixa persona.

### 3.1.3 Descripció de funcions

Veure annex.

### 3.1.3 Política retributiva i selecció

Les fases d'aquest procés seran:

1. **Descripció del lloc de treball i el perfil del candidat**
2. **Reclutament i selecció del personal:** en aquesta fase l'empresa informa sobre la oferta de treball amb la finalitat d'aconseguir un número considerable de candidats que puguin formar part del procés de selecció. Els possibles candidats poden ser d'un reclutament intern o promoció interna o de l'exterior (anuncis mitjans de comunicació, internet,...), es a dir, reclutament extern.
3. **Recepció de sol·licituds:** l'empresa realitzarà una primera preselecció per determinar què candidats van a formar part del procés.
4. **Realització de diferents proves als candidats:** proves psicotècniques, de coneixements,...
5. Després d'aquestes proves es **selecciona un número reduït de candidats** que continuaran en el procés passant a fer una entrevista. De entre tots ells, es selecciona a la persona més idònia pel lloc de treball.
1. **Oferta de precontracte:** s'estipulen les condicions del contracte amb el candidat finalista i s'estableix un compromís previ de l'empresa tot i que encara no te efectes de contracte de treball.
2. **Revisió metge:** abans de començar haurà de passar una revisió metge per saber si es apta o no apta. Només es farà la contractació si es apta.
3. **Incorporació i adaptació del nou treballador:** presentació companys i superiors, visites diferents departaments de l'empresa, informació detallada sobre l'empresa i el lloc de treball (pla d'acollida), riscos laborals, mesures de prevenció/protecció.

### 3.1.4 Cultura organitzativa

Determinant els elements bàsics de la cultura organitzativa de 5Ps es podria resumir en els següents punts:

- Conjunt de valors i creences essencials: l'empresa 5Ps es centrarà en valors de respecte, igualtat i millora continua, sense possibilitat a la mentida o ocultació d'informació per part dels treballadors als clients, garantint així la confiança mútua.
- La cultura compartida: Tots els membres de l'empresa assumiran i respectaran els valors i les normes de l'empresa per a assegurar el bon fer i la qualitat en el servei.
- Imatge integrada: Totes les comunicacions i expressions de l'empresa proporcionaran una imatge d'unitat i de transparència per a fortificar la imatge de confiança tant interna com externament.

Per tant, la cultura corporativa de 5Ps es basarà en el treball en equip, la comunicació oberta i transparent, un alt nivell d'exigència i la cerca de la qualitat i excel·lència constants. Aquests principis són la base del compromís personal amb una tasca que està enfocada a la satisfacció dels nostres clients. Per aconseguir això 5Ps ofereix als seus treballadors un entorn dinàmic i integrat on es valoren les idees i s'aposta per la promoció interna. Es creu en l'estabilitat en l'ocupació i la formació contínua.

### 3.1.5 Comunicació organitzativa i estil de lideratge

La comunicació organitzativa que es portarà a terme en la meua empresa es basarà en una piràmide invertida on tota la informació arribarà a la direcció i de la direcció a tota l'empresa. A més es pretén formar un model de comunicació horitzontal i vertical on totes les consultes internes siguin ateses en el menor temps possible i no es deixi de satisfer les necessitats dels treballadors per falta d'atenció.

L'estil de lideratge que es vol crear i impulsar en la meua empresa és el de líder sinèrgic. És a dir, és un líder que cerca el manteniment de l'equilibri de tots els estils de lideratge per al desenvolupament i creixement de l'organització.

### 3.1.6 Planificació temporal de les activitats

La planificació per l'inici de l'activitat empresarial que estaria dividida en tres fases on la primera es compliria totalment durant el primer mes de funcionament i que es centraria en muntar l'empresa i contractar als treballadors d'aquesta. El procés de selecció de personal comença amb l'existència d'un lloc de treball sense cobrir, en el qual es fa necessari assignar un treballador.

El procés de planificació consta d'una sèrie d'etapes que s'han d'anar cobrint durant l'elaboració dels plans. Aquestes etapes són les següents:

1. Anàlisi de la situació de partida. S'analitza la situació actual de l'empresa i del seu entorn, i es pren consciència de les oportunitats existents per poder aprofitar-les. Per exemple, les necessitats del mercat on s'actua o la situació dels recursos que es necessitaran.
2. Fixació dels recursos. Es marquen els objectius, tant els generals com els subobjectius, és a dir, es concreten les metes a les que es vol arribar.
3. Creació d'alternatives o determinació de les línies d'actuació. Es marquen els diferents camins que porten a l'empresa cap als objectius proposats.
4. Avaluació de les alternatives. Consisteix en avaluar i analitzar cadascuna de les línies d'acció, és a dir, estudiar els punts forts i febles, i avaluar els costos, els riscos, les dificultats que cal superar, etc.
5. Elecció d'una de les alternatives. En aquesta etapa es decideix quin pla s'executarà.
6. Control i determinació de desviacions. Encara que s'hagi escollit una alternativa amb la seguretat que és la millor, és possible que la realitat evolucioni de forma diferent i aquesta alternativa no funcioni com s'esperava; llavors, s'ha de tornar a les alternatives anteriors i fer les modificacions pertinents. Per tant, cal fer un seguiment periòdic dels plans i corregir-los quan sigui necessari.

Seguint la Il·lustració del punt 1.3 podem veure com els Processos de Planificació de EL CALIU DE LA LLAR, S.L. es desglossen en COMPRES, RECURSOS HUMANS i CONTROL.

**COMPRES:** Es tracta, doncs, de planificar totes les compres necessàries per al bon funcionament de la residència. Són compres d'alimentació, material sanitari, material de neteja, vaixela, etc. El director del centre serà l'encarregada de realitzar una adequada planificació de les compres.

**RECURSOS HUMANS.** Igual que les compres, cal planificar els recursos humans per al correcte funcionament de la residència. Tot i que la Llei estableixi uns mínims exigits, la directora del Centre es proposarà a planificar el personal necessari per a cada lloc de treball i en cada moment.

**CONTROL.** El control consisteix en la verificació a posteriori dels resultats de la planificació realitzada. El control no es realitzarà només a nivell directiu, sinó a tots els nivells i membres de la residència.

## 4. PLA D'INVERSIONS INICIAL

### 4.1. Identificació dels recursos financers propis i aliens.

La financiació és el conjunt d'operacions realitzades per l'empresa amb les quals s'obtenen els recursos o mitjans necessaris per substituir i desenvolupar l'activitat. Amb unes altres paraules, l'empresa necessita recursos financers per poder finançar les inversions necessàries per la realització de l'activitat, així com per poder fer front als pagaments de totes les despeses originades per la mateixa.

Per decidir si necessitem recursos aliens, per l'inici de l'activitat, hem fet uns petits càlculs. En quant a ingressos preveiem que els primers no es faran efectius fins a principis de novembre, per tant, no podem disposar encara d'aquests ingressos.

Respecte a pagaments immediats previstos aproximatiu a fer tenim el següent detall:

	Import	Pagament
Deutes proveïdors c/termini	53.263,26	Immediat
Nòmines	22.318,73	Finals d'octubre
Seguretat social (a càrrec de l'empresa)	6.673,30	Mes de novembre
Assegurança responsabilitat civil	2.402,38	Octubre
Publicitat	1.214,60	Octubre
Costos despeses constitució	1.645,89	Immediat
Subministres	504,17	Principis novembre
Despeses gestoria, notaria, canvi de nom	8.200,00	Immediat
<b>TOTAL</b>	<b>96.222,33</b>	
Deutes proveïdors immobilitzat	171.830,89	Pagarem d'aquí a 120 dies

Com al compte de bancs disposem d'un saldo per import de 180.000€, de les aportacions dels socis, per fer front a les despeses més immediates, si deduïm l'immediat previst segons detall anterior per import 96.222,33 encara ens restarà en el banc 83.777,67€ que creiem serà suficient per cobrir les possibles despeses que vagin sorgint fins que ens arribin els primers ingressos.

Així doncs, en principi, no necessitem cap recurs aliè evitant, per tant, les despeses financeres derivades dels possibles préstecs o crèdits.

## 4.2 Balanç “inicial” de l'empresa

En el moment en que ja estem preparats per començar l'activitat però encara no s'ha començat a comercialitzar el producte. Les aportacions no monetàries i tot l'immobilitzat adquirit necessari pel funcionament de la residència el reflectirem dins de l'actiu no corrent en el nostre balanç inicial. Hem considerat afegir el compte (129) Resultat de l'exercici, tot i que es tracta d'un balanç inicial, perquè per posar en funcionament la residència hem tingut unes despeses d'inici.

Veure annex. En el compte d'IVA Suportat s'inclourà l'import de tots els tipus d'iva corresponen a l'immobilitzat adquirit i a les existències.

En el compte de Bancs inicialment només figurarà l'aportació dinerària feta pels socis. Al passiu corrent trobarem els deutes que tenim actualment amb els proveïdors d'immobilitzat que tenim previst abonar a 120 dies. Finalment, a proveïdors figura l'import corresponent a totes les compres fetes que tindrem que satisfer de manera immediata, segons es va estipular a les comandes. Veure Excel el balanç inicial de “El Caliu de la Llar”

## 4.3 Compte de resultats provisionals

### 4.3.1. Càlcul de la previsió de vendes. Evolució en el temps. Raonaments

Hem fet una estimació de la nostra capacitat mensual d'ingressos. L'hem basat en el % percentatge que tenim previst assolir i els serveis complementaris que tenim previstos de fer als nostres clients. És a dir, les dades utilitzades per fer l'anàlisi són dades estimades i no reals. Com tota estimació té un marge d'error. Dels nostres serveis mensuals d'habitació compartida, individual i centre de dia hem estimat una ocupació del 75% el primer mes, ja que abans d'obrir hem fet el sondeig del mercat i hem contactat amb els possibles clients mitjançant les llistes de l'IMAS, parlant amb el sol·licitant i proposant-li la nostra residència. Fins que no hem tingut aquest mínim no hem obert portes.

Hem estimat un 90% d'ocupació pel segon mes perquè tenim ja contactes bastant avançats i creiem que s'aniran incorporant nous residents als dos primers mesos fins arribar pràcticament a una plena ocupació. (95%). Entenem que no podem preveure una ocupació del 100% perquè sempre hi haurà vacants temporals entre baixes d'antics residents i entrades de nous residents. També hem fet un estimació del serveis complementaris. Les capacitats d'aquests serveis estan calculades de la següent manera: número de potencials usuaris x número de vegades que s'ofereix el servei al mes.

### 4.3.2 Escenaris

Entenem que el model proposat és realista, però com a altres escenaris:

Escenari realista

Escenari optimista

Una simulació optimista del futur, de l'empresa seria que les vendes fossin molt més elevades que el que s'ha d'esperar i que trobéssim abans de temps la ruptura del punt mort, aconseguint més beneficis el primer any per així no tenir pèrdues que compensar en el anys següents.

Seguidament es presentaran els diferents quadres financers on es pot veure l'evolució de l'empresa en els tres primers anys d'obertura amb unes vendes més elevades.

En les taules veurem com en un escenari optimista, molt més que el realista que hem presentat anteriorment, les vendes es disparen a primers d'any fent que s'aconsegueixi trencar la barrera del punt mort en els primers tres mesos de vida de l'empresa.

En aquesta previsió les vendes superen en gran quantia les despeses totals, amb el que el primer any dona possibilitats a tenir beneficis i reutilitzar-los per a la reinversió en els següents anys. Hi ha un creixement de vendes d'una any a altre d'un 20% al 2017 i al 2019 d'un 25%. Amb el que els objectius de creixement es superen.

Pel que fa a la tresoreria a partir de abril es positiva, fent que l'empresa tingui líquid per als seus pagaments a curt termini. En aquest quadre de tresoreria es veu com en els anys següents tot i augmentar els pagaments, la tresoreria també augmenta per a poder fer front directament als pagaments a curt i mig termini.

És important saber que en les previsions tant optimista com pessimista no s'ha tocat la inversió inicial i el finançament necessari, sinó que s'ha aplicat el canvi en les vendes i en les possibles despeses que l'empresa es pot trobar.

Així mateix, el punt mort s'ha desplaçat quasi fins a les 900 hores, fent que sigui més fàcil trencar el punt mort i abans, amb menys hores necessàries per cobrir els costos fixos i variables. Amb un punt mort més baix és més fàcil per l'empresa arribar i aconseguir beneficis.

<b>TOTAL ACTIU (A+B)</b>	<b>1.447.463,30</b>
<b>TOTAL ACTIU (A+B)</b>	<b>1.307.441,70</b>
<b>TOTAL ACTIU (A+B)</b>	<b>917.016,50</b>

Com podem veure, l'escenari pessimista es distancia quasi en una tercera part respecte de l'escenari optimista.

#### **Escenari pessimista**

Una simulació pessimista del futur de l'empresa seria que les vendes fossin molt més baixes (-20% hem restat a l'Excel) del que s'ha d'esperar i que la ruptura del punt mort fos més complicada amb el pas dels mesos.

Seguidament es presentaran els diferents quadres financers on es pot veure l'evolució de l'empresa en els tres primers anys d'obertura amb unes vendes més baixes.

En la previsió les vendes i despeses del primer quadre les vendes a finals del primer any no cobreixen una gran part de les despeses del 2017, fent que els següents anys tinguin problemes per cobrir les pèrdues del primer.

En aquesta previsió de vendes s'ha calculat que fins a finals d'anys no es comença a passar cobrir les despeses mensuals amb els ingressos, amb el que el mesos anteriors a octubre l'empresa ha de cobrir les despeses amb el diner de la tresoreria que té gràcies a las recursos que s'han aconseguit per l'inici de l'activitat.

Pel que fa a la tresoreria tot el primer any es negativa i no es torna positiva fins el desembre, fent que l'empresa no tingui tresoreria en tot l'any, amb el que l'empresa tindrà problemes per fer front als pagaments a curt termini.

Tot i que el primer any te dades negatives acaba amb una tresoreria positiva, tot i que per molt poc, tot i que en el any següent hi ha un problema de tresoreria que es corregeix durant el 2019.

<b>B) ACTIU CORRENT</b>	<b>-203.074,59</b>	<b>-22,15%</b>
-------------------------	--------------------	----------------

Un 22,15% en negatiu el 2016 degut a -20% de previsió de vendes.

Per altra banda el punt mort s'ha desplaçat una mica cap a la dreta fent que sigui més complicat cobrir costos, per sobre de les 1000 hores de treball per a cobrir el costos, i per tant, més difícil d'obtenir beneficis. En aquest escenari l'empresa necessitaria dos anys per a poder començar a obtenir beneficis del seu treball, ja que durant el primer i quasi tot l'any següent estarà cobrint costos i compensant els resultats negatius dels anys anteriors.

Veure a cada excel la pestanya de "PUNT D'EQUILIBRI".

#### **4.4 Confecció del model del primer període de l'IVA**

D'acord amb les nostres estimacions de compres i inversions hem comptat l'iva suportat per el nostre primer període, d'octubre a desembre.

Hem comptat l'iva repercutit d'acord amb les nostres previsions de vendes:

Donant-nos una diferència al nostre favor de -12.921,55 € que compensarem al primer trimestre del 2017.

#### **4.5 Compte de pèrdues i guanys**

Segons les dades que veiem en el compte de pèrdues i guanys en l'annex durant el primer any hi ha una pèrdua important en el resultat de l'exercici, amb el que les vendes no cobreixen de les despeses al 2016. No obstant, en els següents anys es veu com comencen a aparèixer petits creixements anuals d'entre un 4% i un 2%, aconseguint els objectius financers correctament.

El que sí es veu que hi ha una petita baixada d'ingressos en el tercer any que es deu per l'estabilització de l'empresa en el mercat.

#### **4.6 PUNT MORT, PLA DE TRESORERIA I FONS DE MANIOBRA**

##### **4.6.1 Anàlisi i previsió del Punt d'equilibri**

Amb el compte de resultats provisional podrem analitzar a priori si, amb l'estimació de vendes que tenim prevista, la nostra empresa serà viable o no. El llindar de rendibilitat ens permet fer la pregunta a la inversa, ja que ens permet calcular quant haurem de facturar com a mínim per tal de que l'empresa sigui viable.

Així, podem dir que el punt mort, Punt d'Equilibri o Llindar de Rendibilitat és el volum de vendes d'un producte o servei en què no existeixen ni beneficis ni pèrdues per a l'empresa. És a dir, els ingressos per vendes cobreixen la totalitat dels costos del període.

L'anàlisi del Punt Mort ens permetrà estudiar les relacions entre preus, costos i quantitats a produir i vendre, analitzar situacions alternatives de fixació de preus, desenvolupar programes de control de costos o d'expansió de la capacitat productiva, analitzar les conseqüències de la rendibilitat de preus alternatius per a un nou producte i analitzar les implicacions de canvis en l'estructura de costos.

Veure annex

##### **4.6.2 Fons de maniobra**

Per tal d'aconseguir una estabilitat de la nostra empresa a curt termini, cal tenir un fons de maniobra adequat. El fons de maniobra ens permetrà mesurar l'equilibri patrimonial. A partir del



balanç provisional a 6 mesos (31/03/2017) que trobarem al següent punt, podrem calcular el nostre fons de maniobra:

Fons de maniobra = Actiu corrent – Passiu corrent

Fons de maniobra = 287.328,25 – 37.058,13 = 250.270,12

Com podem observar, el nostre fons de maniobra és positiu. Aquest resultat ens acredita l'existència d'actius líquids en més quantitat que els nostres deutes amb venciment a curt termini. En cas contrari, en què el fons de maniobra ens hagués sortit negatiu, seria senyal de la presència d'un desequilibri patrimonial i una pèrdua de la capacitat productiva.

#### 4.6.3 Pressupost de tresoreria

El pressupost de tresoreria reflexa les entrades i sortides de diner per qualsevol concepte. Serveix, bàsicament, per determinar les possibles necessitats de finançament. És molt útil per veure tant la necessitat addicional del diner i reaccionar en conseqüència, com per detectar períodes d'excés de caixa i obtenir una rendibilitat addicional. A continuació, presentem el nostre pla de tresoreria, mes a mes, fins a completar el primer any:

Veure annex

### 4.7 BALANÇOS PROVISIONALS I RENDIBILITAT

#### 4.7.1 Anàlisi balanços de situació a 6 mesos, a 1 any i a 3 anys

Quadre resum dels estats comptables de l'empresa dels 6 primers mesos d'enllestida, el primer any i a 3 anys vista.

##### a) Estructura Econòmica (Actiu)

1. Com a empresa de serveis presenta un elevat immobilitzat (71,79% sobre el total actiu), aquest prové sobretot de l'immobilitzat material. Amb la imatge comptable de l'any sencer, trobem que representa el 55,08%. Com a conseqüència de les amortitzacions, l'empresa va disminuint la quantia de l'immobilitzat material a un 47,68% al 2019.

2. Els clients deutors representen el 12,54% sobre el total els 6 primers mesos, però l'any sencer és de 8,78% i pateix una insignificant reducció al 8,26% en 2019 proporcional a l'increment de la quantia de l'actiu total.

3. En quant a la tresoreria, la fotografia incompleta dels 6 primers mesos indica un 15,67% sobre l'actiu total, més fiable és la imatge completa de l'exercici 2017 indicant un 5,55%.

De totes maneres, a partir del primer any l'empresa decideix rendibilitzar part de la tresoreria en inversions financeres a llarg termini en instruments de patrimoni, quantitat que s'incrementa en un 4,66% al 2017.

A l'any 2019 la tresoreria s'incrementa fins al 8,82% del tercer any com a conseqüència de les molt bones previsions econòmiques de l'empresa.

4. Les inversions financeres a llarg termini en instruments de patrimoni si bé els 6 primers mesos no es registraren cap, trobem que al 2017 representen un 30,59% sobre l'actiu total i un 35,25% al 2019.

5. En general l'empresa ha incrementat el seu actiu. En els 6 primers mesos, tenim un 77,89% d'actiu respecte al que tenim 2017 i un 71,80% respecte al 2019. Si comparem el 1r any amb el 3r any, tenim un 92,18% amb el tercer any, o sigui, l'actiu s'ha incrementat en un 108,48%

##### b) Estructura Financera (Patrimoni Net i Passiu)

1. Els fons propis representen un 96,36% respecte el total, i està dintre del marge. És la partida més estable de totes.

2. No hi ha reserves ni subvencions de capital.

3. Les provisions a curt termini, passen del 0,94% el primer any al 0,91% el tercer any.
4. L'absència de deutes a llarg termini és la mostra més representativa de l'avantatge que suposa heretar la propietat i les instal·lacions gairebé fetes i que només calien unes reformes estructurals elementals.
5. El deute a curt termini millora molt insignificantment al passar del 2,38% el primer any al 2,23% el tercer any.
6. En general, l'empresa ha augmentat el passiu, el primer any representa el 92,18% respecte al tercer any, o sigui, el passiu s'ha incrementat en un 108,48%.

Amb aquest gràfic es pot observar l'evolució del patrimoni de l'empresa:

Veure annex

I el quadre resum del compte de pèrdues i guanys:

6 primers mesos, Primer any i 2019

Veure annex

En el que destaca l'increment de la xifra de negoci en 2019, en un 107,10% respecte al 2017. Les despeses es mantenen estables mentre que el resultat d'explotació i el resultat de l'exercici quasi van aparellades en no haver fluctuació d'altres despeses ni resultats extraordinàries, o sigui, un increment del 116,78%.

#### 4.7.2 Rendibilitat econòmica. VAN i TIR.

##### Valor Actual Net del projecte

Veure annex

##### La Taxa Interna de Retorn

Veure annex

##### PAYBACK o Termini de Recuperació

Veure annex

#### 4.8 Anàlisi de rendibilitat i solvència

Càlcul de ràtios

<b>Rendibilitat econòmica</b>	21,69%	38,46%	41,40%
<b>Rendibilitat financera</b>	16,88%	29,83%	32,05%

Primers 6 mesos, 2017 i 2019.

##### Rendibilitat econòmica

La rendibilitat econòmica o rendiment és la relació entre el Benefici abans de Interessos i de Impostos i l'Actiu Total. L'estudi del rendiment permet conèixer l'evolució i les causes de la productivitat de l'Actiu de l'empresa.

Quant més elevat sigui el rendiment millor ja que indicarà que s'obté més productivitat de l'Actiu. En la nostra empresa es preveu una rendibilitat molt elevada, de la millor dintre del seu sector i probablement entre les millors rendibilitats de les empreses espanyoles.

Això es deu claríssimament a factors com una oportuna herència a la vora de la mar a Mallorca i el target (tipus de client esperat) que són persones majors amb bons estalvis i bona posició econòmica majorment estrangers que venen a Mallorca a cercar el sol i l'estiueig constant al llarg de l'any.

Per augmentar el rendiment es pot:

Vendre més o reduir l'Actiu

Vendre més car o reduir despeses.

De totes maneres, en el nostre cas, s'ha de vigilar molt els recursos ociosos, que és el major risc de l'empresa.

Veure annex

### Rendibilitat financera

Interessa que sigui tan elevada com es pugui ja que correspon a la taxa amb què l'empresa remunera les inversions dels seus propietaris: La nostra empresa torna a mostrar grans resultats, 4,31 els primers sis mesos, i finalment s'estabilitza a 2,81 (o sigui de cada 100 euros l'empresa disposa de 281 en tresoreria o actius immediats).

<b>Ràtio de liquiditat</b> Actiu corrent/Passiu corrent	7,75	4,32	5,43
<b>Ràtio de tresoreria</b> (Realitzable+Dispònible)/PC	7,75	4,32	5,43
<b>Test de l'àcid</b> (Dispònible/Passiu corrent)	4,31	1,67	2,81

### Solvència a llarg termini

Les ràtios de solvència mesuren la capacitat de l'empresa per fer front als seus compromisos a mesura que vagin venent. Per això, és important fer un estudi de l'estructura de l'endeutament i de les càrregues financeres que comporta per veure quins efectes pot tenir en l'empresa a llarg termini. Els més importants són la ràtio d'endeutament, la ràtio de qualitat del deute i la despesa financera.

### Ràtio d'endeutament:

El valor òptim se situa entre el 0,4 i el 0,6. En cas de ser superior a 0,6 indica que el volum de deutes és excessiu i l'empresa està perdent autonomia financera davant de tercers o, el que és el mateix, s'està descapitalitzant. En el nostre cas, ens situam en el valor òptim, 0,04 en els primers 6 mesos malgrat que a l'any 1 i a l'any 3 estem davall del valor òptim, 0,03, és a dir no hi ha excés d'endeutament però l'empresa podria aprofitar alguna font de finançament per expandir-se o generar més fluxos de caixa.

<b>Ràtio de qualitat del deute</b> Passiu corrent / Deutes totals	1,00	1,00	1,00
--	------	------	------

La ràtio de qualitat del deute ens mostra quins són els compromisos a curt termini que l'empresa té respecte al total de deutes. Aquesta ràtio està molt relacionada amb la ràtio de despesa financera, ja que generalment un endeutament basat en el curt termini indica que les càrregues financeres seran més elevades.

Per tant, el valor d'aquesta ràtio serà millor quan més baixos siguin els deutes a curt termini.

L'empresa afronta una ràtio molt baixa, de l'1 el mateix a cada any degut a la plena satisfacció dels seus deutes a llarg termini.

<b>Ràtio d'autonomia</b> Capitals propis / Deutes	26,48	29,18	30,83
--	-------	-------	-------

Hem de tenir en compte les subvencions d'explotació, que no s'han de retornar, per tant formarien part dels capitals propis, malgrat que l'empresa encara no ha rebut cap.

Valor òptim: entre 0,7 i 1,5.

Tornem a mostrar resultats exagerats que indiquen que pràcticament l'empresa és una autarquia econòmica. Caldria reduir el capital propi a mesura que l'empresa es manté estable en ingressos i despeses.

<b>Ràtio de garantia</b> Actiu real / Deutes totals	27,48	30,18	31,83
--	-------	-------	-------

Valor òptim: entre 1,5 i 2,5, el que en estar a prop de 2 indica que el 50% de l'actiu està finançat per recursos propis, es considera un valor normal en les grans empreses.

Tornem a tenir resultats grandiloqüents. Cal reestructurar els actius de l'empresa i la seva distribució.

<b>Ràtio d'estabilitat</b> (Fons propis+deutes ll/t)/ANC	1,34	1,76	2,03
---	------	------	------

El PGC considera les subvencions com a part del patrimoni net, si no s'han de retornar formen part dels fons propis, per tant capitals permanents serien fons propis + deutes ll/t.

Valor òptim >1 Una part dels recursos permanents (fons propis + passiu fix) finança una part de l'actiu circulant i per tant tindrà un fons de maniobra positiu en tots dos anys.

L'empresa va molt bé en aquest punt, el mateix que hem dit a la ràtio d'endeutament.

Ràtio de despesa financera:

Finalment, tenim la ràtio de despesa financera. És una de les ràtios claus per entendre l'efecte de l'endeutament de l'empresa en el compte de resultats, ja que ens mostra les càrregues financeres respecte a les vendes.

<b>Ràtio de despesa financera</b> Despesa financera/Vendes	0,1205%	0,1176%	0,1153%
---	---------	---------	---------

Valor òptim entre l'1% i l'1,5%. Com que les despeses financeres són ínfimes, la nostra empresa disposa d'una ràtio significativament baixa respecte a la mitja de les empreses.

## 5. CONCLUSIONS

El sector de les residències es troba en ple creixement a causa de:

- Envel·liment de la població a causa de l'augment de l'esperança de vida i disminució de la natalitat.
- Transformacions socials que han canviat l'estil de vida de la nostra societat.
- Evolució del concepte "Residència" produït en les últimes dècades.

Pel que fa a l'Entorn del sector:

- Existeixen nombrosos serveis substitutius de les Residències.
- Més del 70% de les residències espanyoles són de gestió privada.
- Les residències necessiten una forta inversió econòmica.
- Existeixen nombrosos serveis substitutius.
- És un sector que presenta molta competència.

Pel que fa al Pla d'Operacions:

- La Residència EL CALIU DE LA LLAR és es crearà en un local llogat ubicat a Coll d'en Rebassa, un municipi situat a menys de 30 quilòmetres del centre de Palma perfectament comunicat i dotat de nombrosos paisatges naturals on poder realitzar activitats a l'aire lliure.
- Les instal·lacions del Centre tindran una capacitat 45 residents i comptaran amb 1.600 m<sup>2</sup> distribuïts en 5 plantes.

Pel que fa al Pla d'Organització i Recursos Humans:

- L'estructura organitzativa de l'empresa és clara i definida.
- La contractació dels empleats depèn directament de l'ocupació del Centre.
- El salari dels empleats és el que estableix el Conveni Col·lectiu del sector de les Residències privades.

Pel que fa al Pla de Màrqueting:

- Els serveis oferts inclosos en la tarifa bàsica seran d'allotjament, mantenició, atenció a la salut, activitats socioculturals, fisioteràpia, podologia, bugaderia, assistència social i de teràpia ocupacional. També s'oferiran els serveis opcionals de perruqueria i acompanyament.
- Les tarifes del Centre s'estableixen en funció del grau de dependència del resident fent una distinció entre vàlid, semi-assistit i assistit. L'habitació individual tindrà un suplement.
- La promoció del Centre es realitzarà, en la seva major mesura, abans d'obrir el Centre.

Pel que fa al Pla Financer:

Com podem observar al compte de resultats, l'únic període amb pèrdues serà el mes d'octubre (8.736€). El motiu d'aquestes petites pèrdues és donat que ens trobem als inicis de la nostra empresa, i és el moment en què és més difícil obtenir guanys.

Com que ens trobem a l'inici de l'activitat, no tenim ingressos perquè no començarem a cobrar dels nostres residents fins a principis del mes següent, novembre.

A partir d'aquest mes, podem veure com aquestes pèrdues es converteixen en guanys, de manera que el primer any obtindrem un resultat positiu de 377.084,71€, augmentant aquesta xifra a mesura que passa el temps, i aconseguint al tercer any un total de 440.367,87 €.

A més, cal destacar que, gràcies a l'herència d'un dels socis, podem assegurar que els tres i quatre anys primers, no tindrem pèrdues. Això, per ser el començament de l'activitat, és un gran avantatge que tenim.

La inversió resulta rendible ja que el VAN és superior a zero a partir del segon any i la TIR és alta. Un cop arribats a aquest punt, podem veure que la viabilitat del nostre projecte és molt elevada.

Es tracta d'un sector molt potencial. Els familiars del sector de la 3a edat, moltes vegades no es poden fer càrrec dels seus grans, donat els horaris de feina.

Per aquest motiu, estem convençuts de que la nostra residència estarà generalment amb la màxima ocupació.

Està clar que ens haurem d'esforçar al màxim, en tot moment, per tal de satisfer les necessitats dels nostres residents i els seus familiars. Aquest és el nostre principal objectiu, la felicitat dels nostres residents.

## ANNEXOS



Índex de cobertura de places de centres de persones majors per sectors a Mallorca 2009				
Àrea	Població	65 i més	Places de serveis comunitaris	Índex de cobertura
Àrea Palma	401.270	53.995	1249	2,3%
Àrea Tramuntana	94.884	12.601	204	1,6%
Àrea Raiguer	98.821	12.849	462	3,6%
Àrea Pla i Nord	104.767	17.832	386	2,2%
Àrea Llevant	80.772	12.575	385	3,1%
Àrea Migjorn	81.883	12.212	240	2,0%
<b>Total Mallorca</b>	<b>862.397</b>	<b>122.064</b>	<b>2.926</b>	<b>2,4%</b>

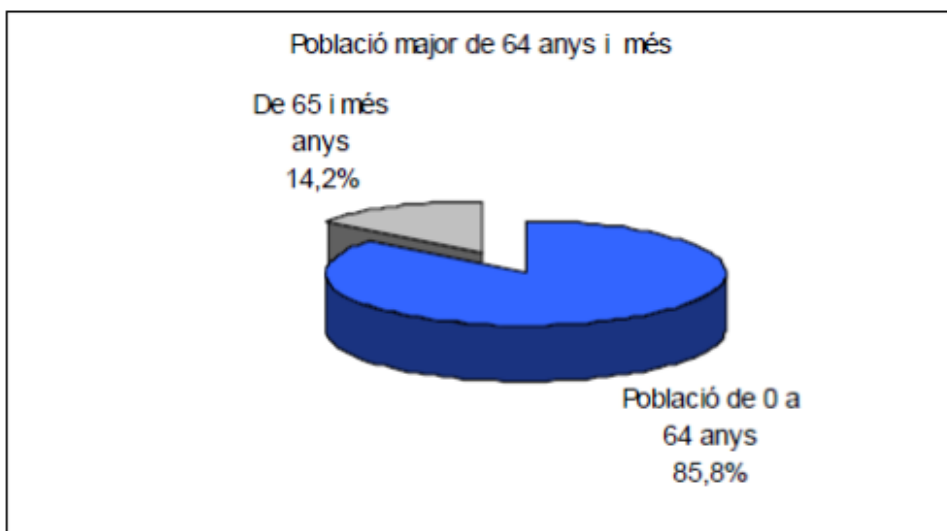
Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'IMAS

Indicadors d'estructura demogràfica. Illa de Mallorca 2009	
Ràtio de masculinitat [(homes/dones)*100]	100,22
Proporció de joves [(població menys de 15 anys/població total)*100]	15,16
Proporció d'estrangers [(població nacionalitat estrangers/població total)*100]	21,43
Proporció de gent gran [(població 65 i més anys/població total)*100]	14,15
Índex d'envelliment [(població 65 i més anys/població menys de 15 anys)*100]	93,39
Índex de sobreenvelliment [(població 75 i més anys/població 65 i més)*100] =	48,20
Índex de dependència global [((població menys de 15 anys+població 65 anys i més)/població 15-64 anys)*100]	41,46
Índex de dependència juvenil [((població menys de 15 anys)/població 15-64 anys)*100]	21,44
Índex de dependència senil [((població 65 i més anys)/població 15-64 anys)*100]	20,02
Índex de recanvi població en edats actives [(població 60-64 anys/població 15-19 anys)*100]	101,64

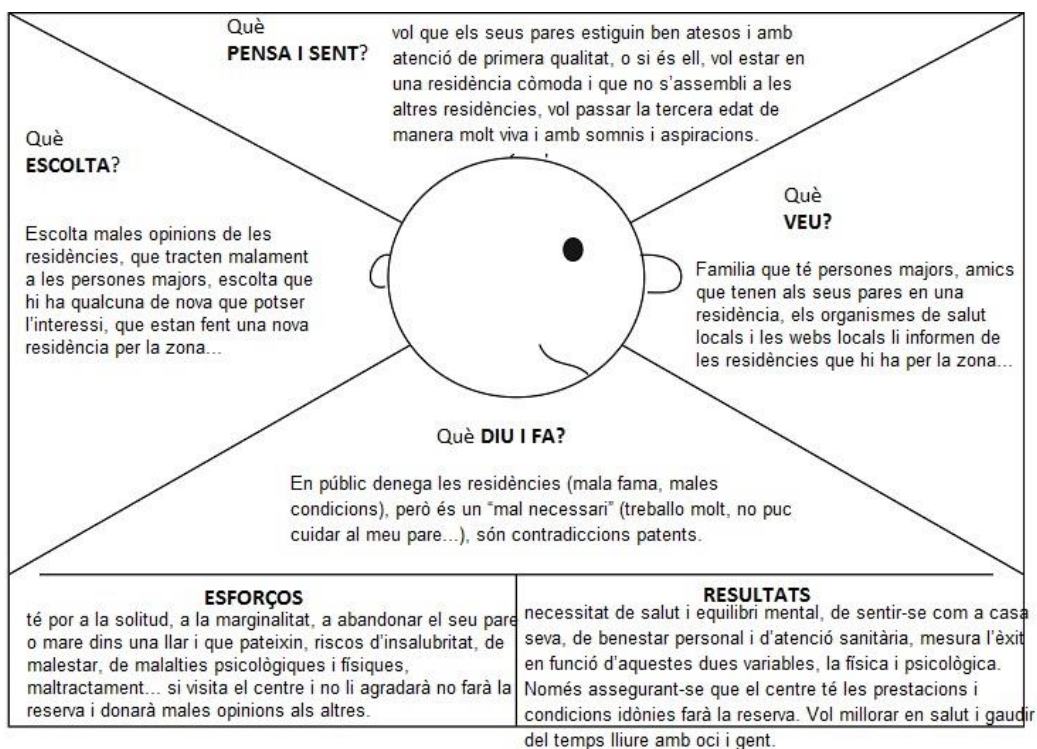
Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut Mallorquí de Afers Socials (IMAS)

Evolució indicadors d'estructura demogràfica. Illa de Mallorca 2001-2009									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ràtio de masculinitat [(homes/dones)*100]	98,41	99,21	99,49	99,36	99,47	99,62	99,90	100,51	100,22
Proporció de joves [(població menys de 15 anys/població total)*100]	15,07	15,01	15,03	15,16	15,08	15,04	15,04	15,01	15,16
Proporció d'estrangers [(població nacionalitat estrangers/població total)*100]	8,07	10,54	13,02	13,49	15,49	16,36	18,20	20,56	21,43
Proporció de gent gran [(població 65 i més anys/població total)*100]	15,06	14,74	14,52	14,33	14,16	14,29	14,13	14,03	14,15
Índex d'envelliment [(població 65 i més anys/població menys de 15 anys)*100]	99,96	98,21	96,65	94,47	93,88	94,98	94,00	93,42	93,39
Índex de sobreenvelliment [(població 75 i més anys/població 65 i més)*100]	45,28	45,67	46,14	46,80	47,45	47,68	47,94	48,08	48,20
Índex de dependència global [((població menys de 15 anys+població 65 anys i més)/població 15-64 anys)*100]	43,12	42,34	41,95	41,82	41,32	41,50	41,18	40,92	41,46
Índex de dependència juvenil [((població menys de 15 anys)/població 15-64 anys)*100]	21,56	21,36	21,33	21,51	21,31	21,29	21,23	21,26	21,44
Índex de dependència senil [((població 65 i més anys)/població 15-64 anys)*100]	21,55	20,98	20,62	20,32	20,01	20,22	19,95	19,76	20,02
Índex de recanvi població en edats actives [(població 60-64 anys/població 15-19 anys)*100]	71,80	72,56	76,00	81,68	89,19	90,31	93,69	97,73	101,64

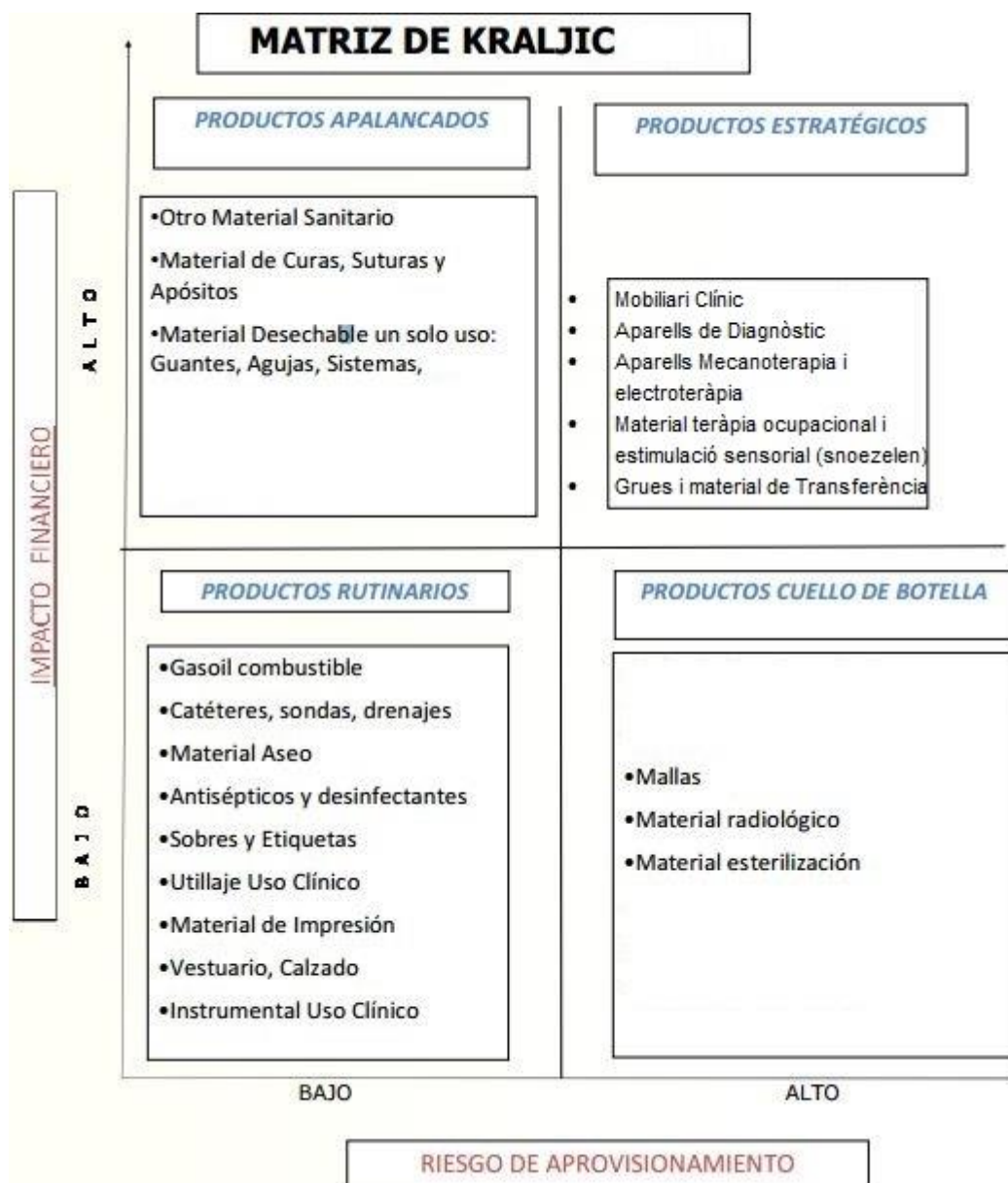
Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut Mallorquí de Afers Socials (IMAS)



Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'IBESTAT







Concepte	Inclòs a la mensualitat (residència o centre de dia)	Preu del servei	+ IVA	Forma de pagament
Servei de residencial mensual: habitació Individual		2.100,00 €	10%	Domiciliació bancària
Servei de residencial mensual: habitació compartida		1.800,00 €	10%	Domiciliació bancària

Centre de dia		1.050,00 €	10%	Domiciliació bancària
Habitacions	X			
Recepció	X			
Bugaderia	X			
Manteniment	X			
Jardiner	X			
Sala d'infermeria - farmàcia	X			
Gimnàs	X			
Fisioterapeuta	X			
Sala d'estar, lectures, jocs de taula, etc.	X			
Salo – menjador, cuina pròpia	X			
Psicòleg/a	X			
Animador Social	X			
Integrador – Educador Social	X			
Aparcament privat	X			
Transport	X			
Zona enjardinada	X			
Personal de neteja	X			

Ingressos Residència			
Places	Preu plaça	Total	
44	1.800,00 €	79.200,00 €	Habitacions dobles
6	2.100,00 €	12.600,00 €	Habitació individual
	Mensual	91.800,00 €	
	Anual	1.101.600,00 €	

Ingressos Centre de dia		
Places	Preu plaça	Total
15	1050	15750
	Mensual	15750
	Anual	189000

L'estudi exhaustiu de la relació de despeses i ingressos es podrà veure a l'activitat 5 i 6 on se llistaran tots els costos per secció.

Costos de personal. En l'activitat 5 i 6 s'explicarà amb tot detall.

#### MAPA DE LLOCS DE TREBALL

ÀREA	NOMBRE TREBALLADORS/ES  A CONTRATAR	FORMACIÓ OBLIGATORIA	HORARI
Director General	0,75	Veure (1)	Jornada completa
Recepcionista/conserge	2	Grau mitjà	Torns rotatius 35h/setmana en

	(una amb discapacitat)  (una en pràctiques)	veure (2)  veure (3)	funció calendari anual
Comptabilitat i RRHH i Previsió riscos laborals	1	Grau superior	Jornada completa
DUE	1	Diplomat	Jornada completa
Gerontològ/a – Auxiliar infer.	6	Grau mitjà	Torns rotatius mati/tarda cada 4 setmanes
Responsable cuina	1	Grau mitjà	Jornada completa
Ajudants de cuiner/cambrer	4	Graduat escolar/ESO	Torns rotatius mati/tarda cada 4 setmanes
Personal neteja	5	Graduat escolar/ESO	
Personal bugaderia	1	Graduat escolar/ESO	Jornada completa
Metge/Metgessa	El metge de capçalera que tingui estipulat l'usuari		Segons necessitats
Psicòleg	0,25		2 hores 2 dies setmana
Animador sociocultural	Subcontractat		1 hora 2 dies setmana
Educadora social	Subcontractat		2 hores 1 dia setmana
Fisioterapeuta	Subcontractat		5 hores 2 dies setmana
Manteniment	Subcontractat		Segons necessitats
Jardiner	Subcontractat		Segons necessitats
Podòleg/a	Subcontractat - Servei no inclòs dins la tarifa residència		2 hores 1 cop mes
Perruquer/a	Subcontractat - Servei no inclòs dins la tarifa residència		3 hores 1 cop mes

Llit geriàtric (50 unitats)	18.640€
Incorpora matalàs amb funda impermeable sanitària, capçal i baranes laterals abatibles	

Banys adaptables (plats dutxa adaptats) (28 unitats)	22.400€
Frigorífics (8 unitats)	7.580€
Televisor de 42 polzes (3 unitats)	1.785€
Moble de nit (28 unitats)	6.440€
Sofà de 3 places (6 unitats)	3.900€
Butaca individual (8 unitats)	800€
Taula de menjador (4 unitats)	4.400€
Cadires de menjador (60 unitats)	4.800€
Congelador d'aliments (5 unitats)	3.500€
Taula i 5 cadires de jardí (5 unitats)	1.500€
Pèrgola (5 unitats)	1.350€
Armari per medicaments (2 unitats)	300€
Taules de recepció-administració (3 unitats)	800€
Gimnàs-rehabilitació complet (1 unitat)	12.900€
Vitroceràmiques (3 unitats)	2.700€
Ordinadors (3 unitats)	1.900€
Impressora	220€
Tovallols i llençols (125 unitats)	4.375€
10€/tovallola; 25€/llençol	
Mantes i cobrellit	2.500€
50€/manta; 30€/cobrellit	
Rentadora (3 unitats)	2.400€
Assecadora (3 unitats)	3.200€
Rentaplats (3 unitats)	4.500€
Uniformes i vestimenta (40 unitats)	7.200€
Subministrament Internet Wi-fi 100Mb + TV per cable + 3 línies de telèfon (primera quota semestral)	1.650€
Material oficina	200€
Fotocopiadora	1.130€
Forn (3 unitats)	3.900€
Projector per la sala de conferències	395€
TOTAL	127.365,00 €

A més:

Ma de pintura residència	8.990€
Reforma de banys	10.900€
Pla antiincendis (extintors nous)	3.804€
317€/extintor	
Assegurança Responsabilitat civil (cobertura aproximada de 1.200.000€, prima anual)	2.402,38€
Provisions alimentació per 2 mesos (capacitat aproximada 70 persones)	42.000€

COST UNITARI PLAÇA	Centre residencial			Centre de dia	4.950,00 €
	Habitació compartida	Habitació individual			
Preu venda	1.800,00 €	2.100,00 €	1.050,00 €		
Proportionalitat de cada cost	73,64%	11,72%	14,64%		
1.Reparacions i conservació	65.694,00 €	48.377,17 €	7.696,37 €	9.620,46 €	
2.Serveis professionals independents	8.200,00 €	6.038,49 €	960,67 €	1.200,84 €	
3.Transports	600,00 €	441,84 €	70,29 €	87,87 €	
4.Primes d'assegurances	2.402,38 €	1.769,12 €	281,45 €	351,81 €	
5.Publicitat i relacions públiques	1.003,80 €	739,20 €	117,60 €	147,00 €	
6.Subministraments	5.000,00 €	3.682,01 €	585,77 €	732,22 €	
7.Altres despeses	4.146,44 €	3.053,45 €	485,78 €	607,22 €	
8.Sous i salaris	277.040,76 €	204.013,28 €	32.456,66 €	40.570,82 €	
9.Seguretat social a càrrec de l'empresa	80.341,82 €	59.163,85 €	9.412,43 €	11.765,54 €	
10. Dotacions a l'amortització	22.347,76 €	16.456,93 €	2.618,15 €	3.272,68 €	
Total	466.776,96 €	343.735,34 €	54.685,17 €	68.356,46 €	
Nombre de places	44	6	15		
Cost per plaça	651,01 €	759,52 €	379,76 €		Mensual
	7.812,17 €	9.114,19 €	4.557,10 €		Exercici
Proportionalitat del servei	79.200,00 €	12.600,00 €	15.750,00 €		107.550,00 €

**EL CALIU DE LA LLAR**

PER QUÈ EL CALIU DE LA LLAR?   LA RESIDÈNCIA I EL CENTRE DE DIA   SERVEI D'ATENCIÓ A L'USUARI   ACTUALITAT

El Caliu de la Llar és un lloc per viure i gaudir de l'atenció que necessiten en cada moment

**NOVA EDAT, NOVES OPORTUNITATS**

**SOL·LICITA MÉS INFORMACIÓ**

**C/ de la Salut, nº3 – Coll d'en Rebassa  
C.P.: 07007  
Palma de Mallorca (Illes Balears)  
Telèfon de contacte: 971 54 74 71 – 72 – 73 – 74  
FAX: 971 54 74 70  
Correu electrònic: [atencio@caliudelallar.cat](mailto:atencio@caliudelallar.cat)**



Un món nou, ple de reptes, de noves oportunitats, de diversió, de noves amistats, de rejuvenir-te, de disposar d'una atenció personal i especialitzada, tant psicològica com mèdica...

Condicions a la teva mida i gust

A la vora de la mar i amb increïbles vistes a la muntanya i a la ciutat

Tot al teu costat, centres culturals i artístics, el centre de la ciutat, els teus estimats...

**NO T'HO PERDIS**



Residència de la Tercera Edat

**EL CALIU DE LA LLAR**

Carrer de la Salut, n°3 - Coll d'en Rebassa 07007  
Palma de Mallorca (Illes Balears)

Telèfon 971 54 74 71- 72 - 73 – 74    FAX 971 54 74 70

NIF: B12345673

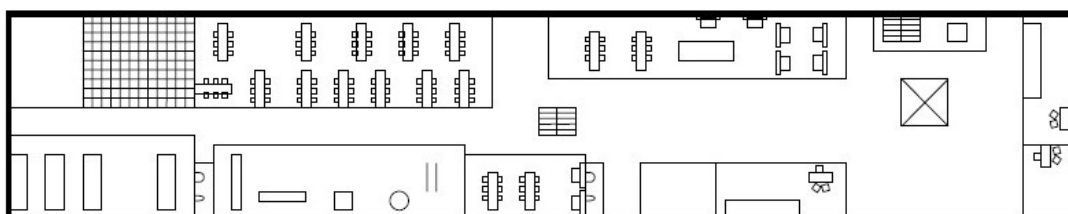
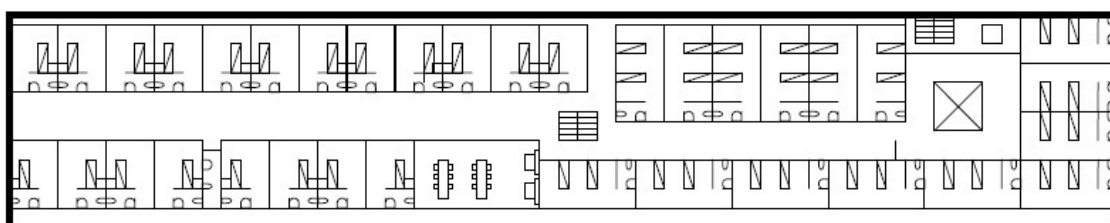
[www.caliudelallar.cat](http://www.caliudelallar.cat) – [atencio@caliudelallar.cat](mailto:atencio@caliudelallar.cat)

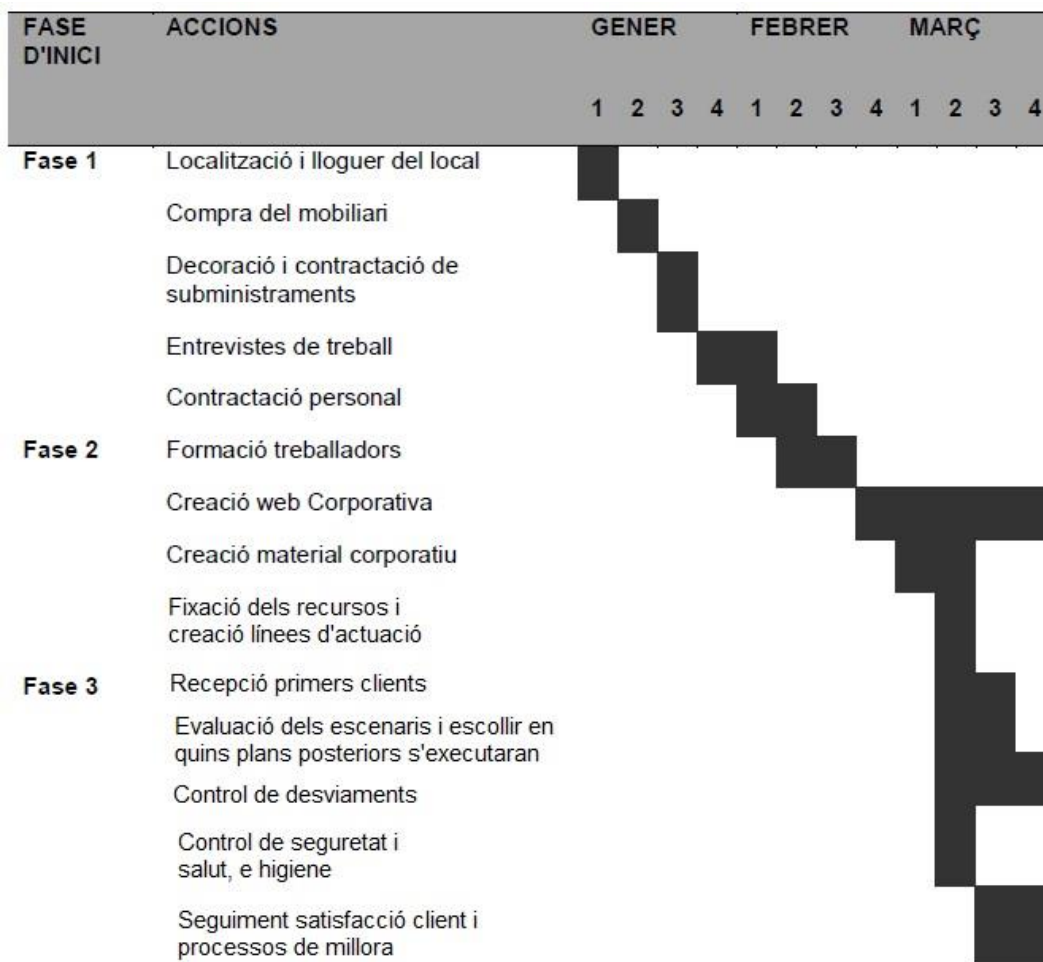
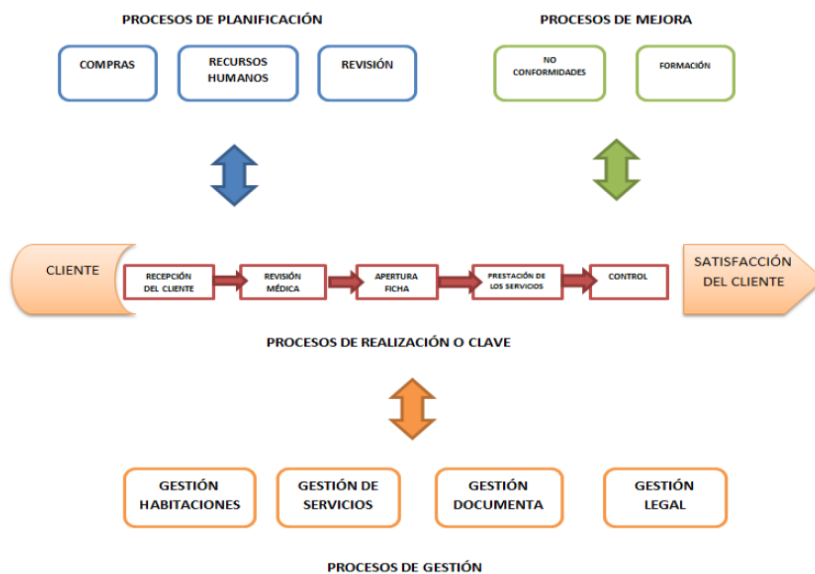


Concepte	Inclòs a la mensualitat (residència o centre de dia)	Preu del servei	+ IVA	Forma de pagament
Servei residencial mensual: habitació Individual		2.100,00 €	10%	Domiciliació bancària
Servei residencial mensual: habitació compartida		1.800,00 €	10%	Domiciliació bancària
Centre de dia		1.050,00 €	10%	Domiciliació bancària
Habitacions	X			
Recepció	X			
Bugaderia	X			
Manteniment	X			
Jardiner	X			
Sala d'infermeria - farmàcia	X			
Gimnàs	X			
Fisioterapeuta	X			
Sala d'estar, lectures, jocs de taula, etc.	X			
Salo – menjador, cuina pròpia	X			
Psicòleg/a	X			



Animador Social	X			
Integrador Educador Social	X			
Aparcament privat	X			
Transport	X			
Zona enjardinada	X			
Personal de neteja	X			
Perruqueria (home): pentinar i marcar		10,00 €	10%	Domiciliació bancària
Perruqueria (home): pentinar, marcar i tallar		12,00 €	10%	Domiciliació bancària
Perruqueria (dona): pentinar i marcar		10,00 €	10%	Domiciliació bancària
Perruqueria (dona): pentinar, marcar i retallar		15,00 €	10%	Domiciliació bancària
Perruqueria (dona): tenyir		+ 5,00 €	10%	Domiciliació bancària
Depilació cara (celles, bigoti, barbata, etc.)		4,00 €	10%	Domiciliació bancària
Podologia		8,00 €	10%	Domiciliació bancària
Excursions		Preu variable en funció de l'excursió	10%	Domiciliació bancària
Sortides al cinema		10,00 €	10%	Domiciliació bancària
Sortides al teatre		15,00 €	10%	Domiciliació bancària





PERSONAL EN PLANTILLA	
1	Director General / Psicòleg
2	Recepcionistes/conserges

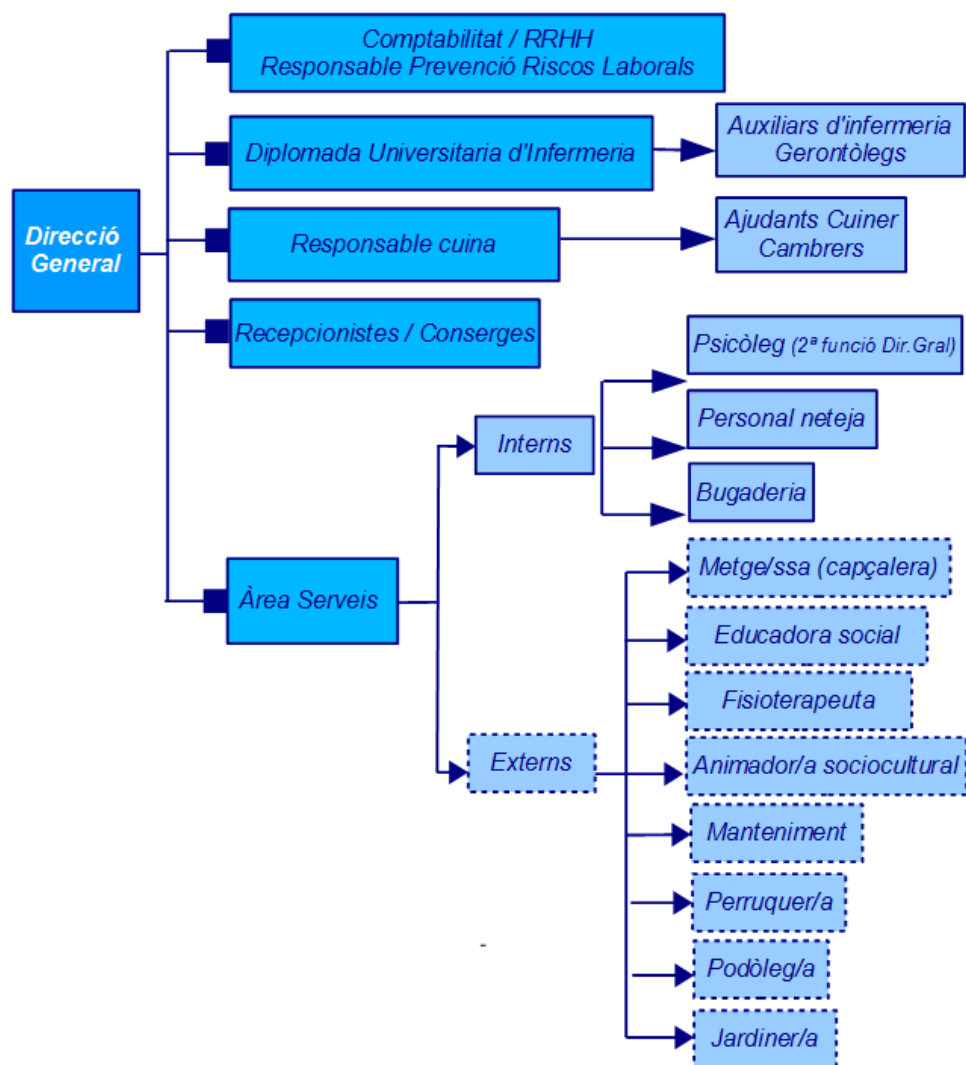
1	Responsable comptabilitat i RRHH / Responsable prevenció riscos laborals
1	Diplomada Universitària d'infermeria
6	Auxiliars d'infermeria / Gerontòlegs
1	Responsable cuina
4	Ajudants de cuiner/cambres
5	Personal neteja
1	Personal bugaderia
<b>22</b>	<b>TOTAL EMPLEATS</b>

La residència garantirà a tots els residents que ho necessitin els serveis següents:

<b>PERSONAL EXTERN</b>	
1	Metge/metgessa (capçalera)
1	Educadora social
1	Fisioterapeuta
1	Animador/a sociocultural
1	Manteniment
1	Jardiner
1	Podòleg/a
1	Perruquer/a
<b>8</b>	<b>TOTAL PERSONAL SUBCONTRACTAT</b>

<b>ÀREA</b>	<b>NOMBRE TREBALLADORS/ES A CONTRATAR</b>	<b>FORMACIÓ OBLIGATORIA</b>	<b>HORARI</b>
Director General	0,75	Veure (1)	Jornada completa
Recepcionista/conserge	2 (una discapacitat) amb (una en pràctiques)	Grau mitjà veure (2) veure (3)	Torns rotatius 35h/setmana en funció calendari anual
Comptabilitat i RRHH i Prevenció riscos laborals	1	Grau superior	Jornada completa
DUE	1	Diplomat	Jornada completa
Gerontoleg/a – Auxiliar infer.	6	Grau mitjà	Torns rotatius mati/tarda cada 4 setmanes

Responsable cuina	1	Grau mitjà	Jornada completa
Ajudants de cuiner/cambrer	4	Graduat escolar/ESO	Torns rotatius mati/tarda cada 4 setmanes
Personal neteja	5	Graduat escolar/ESO	
Personal bugaderia	1	Graduat escolar/ESO	Jornada completa
Metge/Metgessa	El metge de capçalera que tingui estipulat l'usuari		Segons necessitats
Psicòleg	0,25		2 hores 2 dies setmana
Animador sociocultural	Subcontractat		1 hora 2 dies setmana
Educadora social	Subcontractat		2 hores 1 dia setmana
Fisioterapeuta	Subcontractat		5 hores 2 dies setmana
Manteniment	Subcontractat		Segons necessitats
Jardiner	Subcontractat		Segons necessitats
Podòleg/a	Subcontractat - Servei no inclòs dins la tarifa residència		2 hores 1 cop mes
Perruquer/a	Subcontractat - Servei no inclòs dins la tarifa residència		3 hores 1 cop mes





Personal				
Càrrec	Empleats	Salari brut	Mensual	Exercici 1
Director general	1	1.430,00 €	1.430,00 €	17.160,00 €
DUE	1	1.292,33 €	1.292,33 €	15.507,96 €
Responsable cuina	1	966,40 €	966,40 €	11.596,80 €
Recepcionista/conserge	1	970,00 €	970,00 €	11.640,00 €
Comptabilitat i RRHH, i Prevenció riscos laboral	1	1.190,00 €	1.190,00 €	14.280,00 €
Gerontòleg	6	1.225,00 €	7.350,00 €	88.200,00 €
Ajudants de cuiner/cambrer	4	810,00 €	3.240,00 €	38.880,00 €
Personal neteja	5	920,00 €	4.600,00 €	55.200,00 €
Personal bugaderia	1	730,00 €	730,00 €	8.760,00 €
Metge SS	1	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Psicòleg	1	550,00 €	550,00 €	6.600,00 €
		<b>TOTAL</b>	<b>22.318,73 €</b>	<b>267.824,76 €</b>
		29,90%	6.673,30 €	77.669,18 €

PREVISIÓ DE VENDES "EL CALIU DE LA LLAR PRIMER TRIMESTRE

SERVEIS	OCTUBRE		NOVEMBRE		DESEMBRE	
	CAPACITAT OCUPACIÓ	INGRESSOS	CAPACITAT OCUPACIÓ	INGRESSOS	CAPACITAT OCUPACIÓ	INGRESSOS
Servei mensual d'habitació compartida	75%	59.400,00 €	90,00%	71.280,00 €	95,00%	75.240,00 €
Servei mensual d'habitació individual	75%	9.450,00 €	90,00%	11.340,00 €	95,00%	11.970,00 €
Servei mensual de centre de dia	75%	11.812,50 €	90,00%	14.175,00 €	95,00%	14.962,50 €
Perruqueria home (pentinar i marcar)	8%	96,00 €	10,00%	120,00 €	10,00%	120,00 €
Perruqueria home (pentinar i marcar i tallar)	8%	115,20 €	12,00%	172,80 €	12,00%	172,80 €
Perruqueria dona (pentinar i marcar)	8%	112,00 €	12,00%	168,00 €	12,00%	168,00 €
Perruqueria dona (pentinar i marcar i tallar)	8%	168,00 €	12,00%	252,00 €	12,00%	252,00 €
Perruqueria dona (tenyir)	8%	56,00 €	10,00%	70,00 €	10,00%	70,00 €
Depilació cara (celles, bigoti i barbata)	4%	22,40 €	5,00%	28,00 €	5,00%	28,00 €
Podologia	12%	124,80 €	15,00%	156,00 €	15,00%	156,00 €
Excursions	20%	360,00 €	30,00%	540,00 €	25,00%	450,00 €
Sortides al cinema	20%	240,00 €	30,00%	360,00 €	25,00%	300,00 €
Sortides al teatre	30%	270,00 €	35,00%	315,00 €	25,00%	225,00 €
<b>FACTURACIÓ PREVISTA</b>		<b>82.226,90 €</b>		<b>98.976,80 €</b>		<b>104.114,30 €</b>

RESUM MENSUAL	FACTURACIÓ PREVISTA	
OCTUBRE	82.226,90 €	
NOVEMBRE	98.976,80 €	
DESEMBRE	104.114,30 €	→ 285.318,00 € TOTAL 4 TRIM. - 1r NOSTRE
GENER	103.919,30 €	
FEBRER	103.919,30 €	
MARÇ	104.354,30 €	→ 312.192,90 € TOTAL 1 TRIM. ANY SEGÜENT - 2n NOSTRE
ABRIL	104.354,30 €	
MAIG	104.354,30 €	
JUNY	104.699,30 €	→ 313.407,90 € TOTAL 2 TRIM. ANY SEGÜENT - 3r NOSTRE
JULIOL	104.699,30 €	
AGOST	104.699,30 €	
SETEMBRE	104.354,30 €	→ 313.752,90 € TOTAL 3 TRIM. ANY SEGÜENT - 4t NOSTRE
<b>TOTAL 1er. ANY</b>	<b>1.224.671,70 €</b>	

PREVISIÓ DE VENDES "EL CALIU DE LA LLAR SEGON TRIMESTRE

SERVEIS	GENER		FEBRER		MARÇ	
	CAPACITAT OCUPACIÓ	INGRESSOS	CAPACITAT OCUPACIÓ	INGRESSOS	CAPACITAT OCUPACIÓ	INGRESSOS
Servei mensual d'habitació compartida	95,00%	75.240,00 €	95,00%	75.240,00 €	95,00%	75.240,00 €
Servei mensual d'habitació individual	95,00%	11.970,00 €	95,00%	11.970,00 €	95,00%	11.970,00 €
Servei mensual de centre de dia	95,00%	14.962,50 €	95,00%	14.962,50 €	95,00%	14.962,50 €
Perruqueria home (pentinar i marcar)	10,00%	120,00 €	10,00%	120,00 €	10,00%	120,00 €
Perruqueria home (pentinar i marcar i tallar)	12,00%	172,80 €	12,00%	172,80 €	12,00%	172,80 €
Perruqueria dona (pentinar i marcar)	12,00%	168,00 €	12,00%	168,00 €	12,00%	168,00 €
Perruqueria dona (pentinar i marcar i tallar)	12,00%	252,00 €	12,00%	252,00 €	12,00%	252,00 €
Perruqueria dona (tenyir)	10,00%	70,00 €	10,00%	70,00 €	10,00%	70,00 €
Depilació cara (celles, bigoti i barbata)	5,00%	28,00 €	5,00%	28,00 €	5,00%	28,00 €
Podologia	15,00%	156,00 €	15,00%	156,00 €	15,00%	156,00 €
Excursions	20,00%	360,00 €	20,00%	360,00 €	30,00%	540,00 €
Sortides al cinema	20,00%	240,00 €	20,00%	240,00 €	30,00%	360,00 €
Sortides al teatre	20,00%	180,00 €	20,00%	180,00 €	35,00%	315,00 €
<b>FACTURACIÓ PREVISTA</b>		<b>103.919,30 €</b>		<b>103.919,30 €</b>		<b>104.354,30 €</b>

RESUM MENSUAL	FACTURACIÓ PREVISTA	
OCTUBRE	82.226,90 €	
NOVEMBRE	98.976,80 €	
DESEMBRE	104.114,30 €	→ 285.318,00 € 4 TRIM. - 1r NOSTRE
GENER	103.919,30 €	
FEBRER	103.919,30 €	
MARÇ	104.354,30 €	→ 312.192,90 € TOTAL 1 TRIM. ANY SEGÜENT - 2n NOSTRE
ABRIL	104.354,30 €	
MAIG	104.354,30 €	
JUNY	104.699,30 €	→ 313.407,90 € TOTAL 2 TRIM. ANY SEGÜENT - 3r NOSTRE
JULIOL	104.699,30 €	
AGOST	104.699,30 €	
SETEMBRE	104.354,30 €	→ 313.752,90 € TOTAL 3 TRIM. ANY SEGÜENT - 4t NOSTRE
<b>TOTAL 1er. ANY</b>	<b>1.224.671,70 €</b>	

1 er ANY	
883.080,00 €	Suma de servei mensual habit comp.
140.490,00 €	Suma de servei mensual habit. Indiv
175.612,50 €	Suma de servei mensual centre dia
1.416,00 €	
2.016,00 €	
1.960,00 €	
2.940,00 €	
826,00 €	
330,40 €	9.488,40 € Suma de perruqueria i depilació
1.840,80 €	1.840,80 € Suma de podologia
6.390,00 €	
4.260,00 €	
3.510,00 €	14.160,00 € Suma d'excursions i sortides
<b>1.224.671,70 €</b>	<b>Suma total</b>

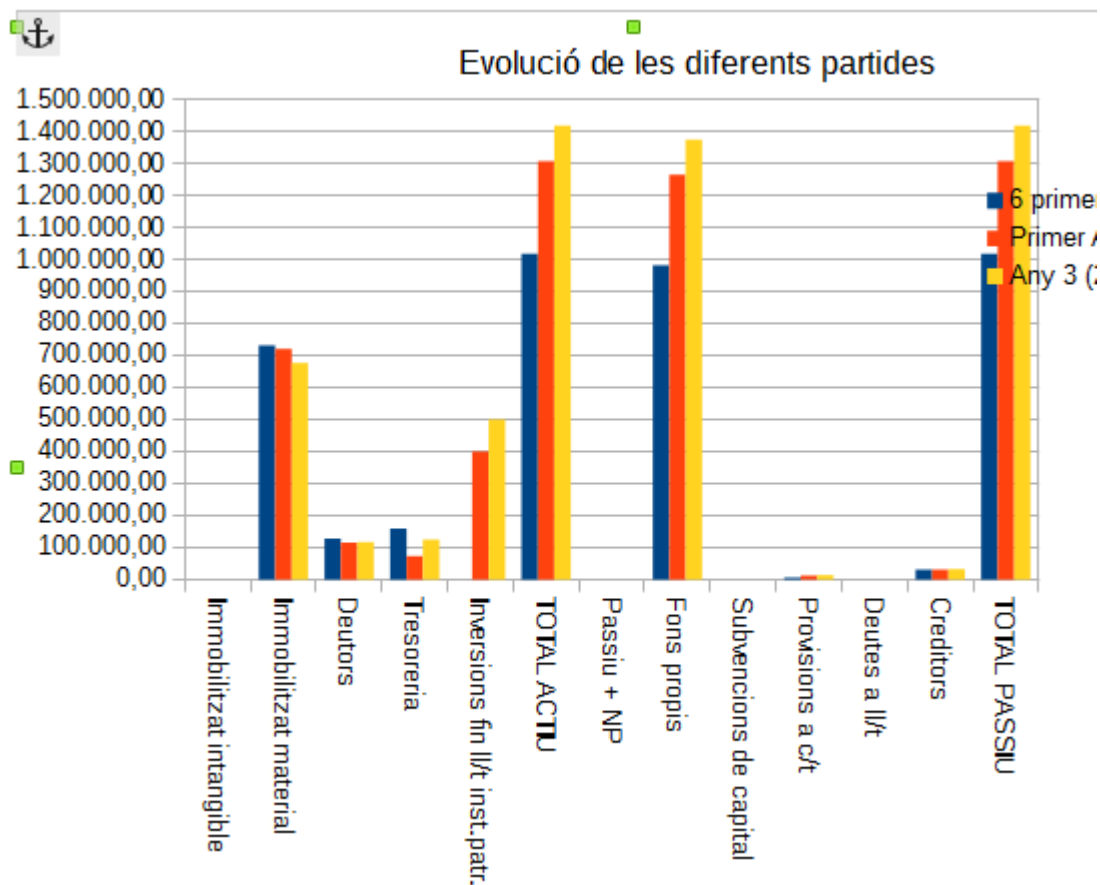


1 er ANY	
946.440,00 €	Suma de servei mensual habit comp.
150.570,00 €	Suma de servei mensual habit. Indiv
188.212,50 €	Suma de servei mensual centre dia
5.760,00 €	
6.912,00 €	
6.720,00 €	
10.080,00 €	
3.360,00 €	
2.016,00 €	34.848,00 € Suma de perruqueria i depilació
4.680,00 €	4.680,00 € Suma de podologia
12.960,00 €	
8.640,00 €	
6.480,00 €	28.080,00 € Suma d'excursions i sortides
1.352.830,50 €	Suma total

1 er ANY	
621.720,00 €	Suma de servei mensual habit comp.
98.910,00 €	Suma de servei mensual habit. Indiv.
123.637,50 €	Suma de servei mensual centre dia
1.092,00 €	
1.584,00 €	
1.540,00 €	
2.310,00 €	
623,00 €	
246,40 €	7.395,40 € Suma de perruqueria i depilació
1.424,80 €	1.424,80 € Suma de podologia
5.202,00 €	
3.468,00 €	
2.871,00 €	11.541,00 € Suma d'excursions i sortides
864.628,70 €	Suma total

COMPTE DE RESULTATS	6 MESOS	% vendes	PUNT EQUILIBRI 6 MESOS	1 ANY	% vendes	PUNT EQUILIB 1 ANY
Vendes o Ingressos (V)	366.527,90	100,00%	521.675,50	864.628,70	100,00%	551.897,
Despeses Variables (DV)	220.178,35	60,07%	313.377,64	241.382,35	27,92%	154.075,
		39,93%			72,08%	
Despeses Fixes (DF)	208.297,86		208.297,86	397.821,96		397.821,

Benefici o pèrdua (B)	-61.948,31	-16,90%	0,00	225.424,39	26,07%	0,00
-----------------------	------------	---------	------	------------	--------	------



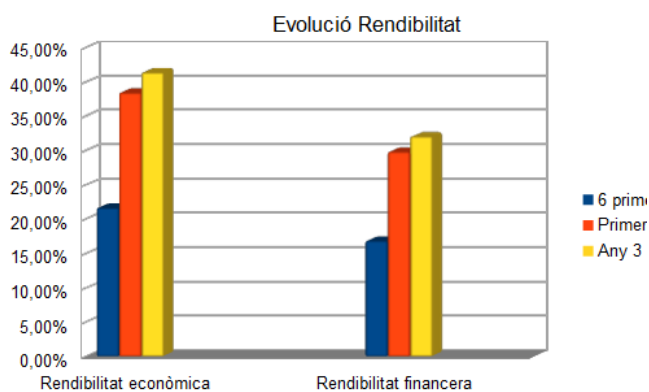
Import net de la xifra de negocis	597.510,90	1.224.671,70	1.311.623,39	107,10%
Despeses d'exploració	375.922,61	720.452,09	722.954,23	100,35%
Resultat d'exploració	221.588,29	504.219,61	588.669,16	116,75%
Despeses financeres	720,00	1.440,00	1.512,00	105,00%
Resultat de l'activitat ordinària	220.868,29	502.779,61	587.157,16	116,78%
Resultats extraordinaris	0,00	0,00	0,00	0,00%
Resultat abans d'impostos	220.868,29	502.779,61	587.157,16	116,78%
Impost de societats	55.217,07	125.694,90	146.789,29	116,78%
<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>165.651,22</b>	<b>377.084,71</b>	<b>440.367,87</b>	116,78%

	TOTAL 1r ANY	TOTAL 3r ANY
<b>Previsió Normal (A)</b>	<b>292.560,87 €</b>	<b>602.067,66 €</b>
Flux de fons acumulat (FFA)	150.551,87 €	----
Factor de descompte	0,96	0,89
Flux de fons descomptat (FFD)	281.308,53	535.235,96
FFD acumulat	139.299,53	----
<b>Previsió Estacionalitat (B)</b>	<b>337.038,88 €</b>	<b>692.377,81 €</b>
Flux de fons acumulat (FFA)	195.029,88 €	----
Factor de descompte	0,96	0,89
Flux de fons descomptat (FFD)	324.075,85 €	615.521,35 €
FFD acumulat	182.066,85 €	----

VAN 1r Any	
VAN(A)	44.588,78 €
VAN (B)	76.565,16 €

Taxa Interna de Retorn					
Inversió inicial	Fluxos				
<b>-142.009</b>	Veure PREVISIÓ				
<b>TIR Previsió Normal</b>	6,35%	<b>TIR Estacionalitat</b>	7,87%	TIR Any 3	No es pot calcular

-142.009,00 €	34.242,88 €	Previsió Normal (A)
-142.009,00 €	-199.350,48 €	Flux de fons acumulat (FFA)
1,00 €	0,96 €	Factor de descompte
-142.009,00 €	32.925,85 €	Flux de fons descomptat (FFD)
-142.009,00 €	-197.145,04 €	FFD acumulat



PLA DE TRESORERIA 12 MESOS												
	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE
Saldo tesoreria	180.000,00	88.415,64	122.658,52	175.573,13	42.960,52	101.512,45	159.616,97	202.079,17	260.662,19	319.245,21	354.635,83	413.598,35
Prestació de Serveis		90.449,59	108.874,48	114.525,73	114.311,23	114.311,23	114.789,73	114.789,73	114.789,73	115.169,23	115.169,23	115.169,23
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>		<b>90.449,59</b>	<b>108.874,48</b>	<b>114.525,73</b>	<b>114.311,23</b>	<b>114.311,23</b>	<b>114.789,73</b>	<b>114.789,73</b>	<b>114.789,73</b>	<b>115.169,23</b>	<b>115.169,23</b>	<b>115.169,23</b>
Alimentació	44.840,00	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28	21.352,28
Material sanitari	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
Uniformes	4.632,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.632,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparacions i conservació	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00
Transports de vendes	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50	60,50
Assegurances	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24	242,24
Publicitat	1.214,60	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00
Subministraments	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17	504,17
Serveis professionals	9.922,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00
Servei de perruqueria i depilació	551,37	784,85	784,85	784,85	784,85	784,85	784,85	784,85	784,85	784,85	784,85	784,85
Servei de podologia	120,81	151,01	151,01	151,01	151,01	151,01	151,01	151,01	151,01	151,01	151,01	151,01
Excursions i sortides	894,80	1.249,63	1.002,79	802,23	802,23	1.249,63	1.249,63	1.249,63	1.249,63	1.249,63	1.249,63	1.249,63
Material oficina	384,54	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00	121,00
Material neteja	3.076,07	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00	1.089,00
Altres despeses	2.008,89	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00
Sous i salaris	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73
Seguretat social		6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30
Despeses financeres	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Proveïdors immobilitzat II/t				171.830,89								
Impost societats				19.548,14								
IVA							11.488,17			23.571,91		
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>91.584,36</b>	<b>56.206,71</b>	<b>55.959,87</b>	<b>247.138,34</b>	<b>55.759,31</b>	<b>56.206,71</b>	<b>72.327,53</b>	<b>56.206,71</b>	<b>56.206,71</b>	<b>79.778,62</b>	<b>56.206,71</b>	<b>56.206,71</b>
Saldo a final de mes Bancs	88.415,64	122.658,52	175.573,13	42.960,52	101.512,45	159.616,97	202.079,17	260.662,19	319.245,21	354.635,83	413.598,35	472.560,87

Full Cost

## RESIDÈNCIA "EL CALIU DE LA LLAR"

Es tracta de l'actual exercici i s'inclouen les obres de reparació, manteniment i instal·lació

Concepte	Criteri	Saldo (€)	MANTENIMENT I REPARACIONS	GERONTOLOGIA	NETEJA	QUALITAT	COMERCIAL	ADMON.	TOTAL
1. Reparacions i conservació	%	85.894,00	40%	50%	0%	0%	5%	5%	100%
2. Serveis professionals independents	%	8.200,00	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
3. Transports	%	800,00	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
4. Primes d'assegurances	Equips asseg	2.402,38	160.000,00	600.000,00	110.000,00	120.000,00	130.000,00	80.000,00	1.200.000,00
5. Publicitat i relacions públiques	%	1.003,80	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
6. Subministraments	KW consum	5.000,00	2.800,00	600	50	75	50	50	3.625,00
7. Altres despeses	%	4.146,44	25%	35%	25%	5%	5%	5%	100%
8. Sous i salaris	persones	287.824,76	3	12	5	4	1	3	28
9. Seguretat social a càrrec de l'empresa	persones	77.669,18	3	12	5	4	1	3	28
10. Dotacions a l'amortització	inversió equips	22.347,76	60.000,00	75.000,00	20.000,00	15.000,00	10.000,00	15.000,00	195.000,00

Repartiment primari	Criteri	Saldo (€)	MANTENIMENT I REPARACIONS	GERONTOLOGIA	NETEJA	QUALITAT	COMERCIAL	ADMON.	TOTAL
1. Reparacions i conservació	%	85.894,00	26.277,60 €	32.847,00 €	0,00 €	0,00 €	3.284,70 €	3.284,70 €	85.894,00 €
2. Serveis professionals independents	%	8.200,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8.200,00 €	8.200,00 €
3. Transports de vendes	%	800,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	600,00 €	0,00 €	800,00 €
4. Primes d'assegurances	Equips asseg	2.402,38	320,32 €	1.201,19 €	220,22 €	240,24 €	260,26 €	160,16 €	2.402,38 €
5. Publicitat i relacions públiques	%	1.003,80	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.003,80 €	0,00 €	1.003,80 €
6. Subministraments	KW consum	5.000,00	3.862,07 €	827,59 €	68,97 €	103,45 €	68,97 €	68,97 €	5.000,00 €
7. Altres despeses	%	4.146,44	1.036,61 €	1.451,25 €	1.036,61 €	207,32 €	207,32 €	207,32 €	4.146,44 €
8. Sous i salaris	persones	287.824,76	28.695,51 €	114.782,04 €	47.825,85 €	38.280,88 €	9.565,17 €	28.695,51 €	287.824,76 €
9. Seguretat social a càrrec de l'empresa	persones	77.669,18	8.321,70 €	33.266,76 €	13.859,50 €	11.095,60 €	2.773,80 €	8.321,70 €	77.669,18 €
10. Dotacions a l'amortització	inversió equips	22.347,76	6.876,23 €	8.595,29 €	2.292,08 €	1.719,06 €	1.146,04 €	1.719,06 €	22.347,76 €
<b>TOTAL PER CENTRE</b>		<b>454.888,32</b>	<b>75.390,04 €</b>	<b>192.991,15 €</b>	<b>65.313,22 €</b>	<b>51.626,34 €</b>	<b>16.910,15 €</b>	<b>50.657,41 €</b>	<b>454.888,32 €</b>

**CENTRES DE COSTOS AUXILIARIS**  
 Els centres auxiliars (Neteja i Qualitat) imputen el seu cost a la resta de centres de cost segons les següents dades relatives als serveis prestatos.

Repartiment secundari	Criteri	Saldo (€)	MANTENIMENT I REPARACIONS	GERONTOLOGIA	NETEJA	QUALITAT	COMERCIAL	ADMON.	TOTAL
Repartiment primari		454.888,32	75.390,04	192.991,15	65.313,22	51.626,34	16.910,15	50.657,41	454.888,32
Repartiment Neteja	28.586,30 €		8.570,49 €	5.713,99 €	-28.568,30 €	1.426,41 €	5.713,66 €	7.142,07 €	
Repartiment Qualitat	32.892,61 €		8.223,15 €	20.557,88 €	822,32 €	-32.892,61 €	0,00 €	3.289,26 €	
<b>Total Repartiment secundari</b>			<b>92.183,68 €</b>	<b>219.262,70 €</b>	<b>37.567,24 €</b>	<b>20.162,14 €</b>	<b>24.623,81 €</b>	<b>61.088,75 €</b>	<b>454.888,32 €</b>

		INTEGRACIÓ	MUNTATGE	NETEJA	QUALITAT	COMERCIAL	ADMON.	TOTAL
Neteja	H.Home	120	80	0	20	80	100	400
C.Qualitat	H.Home	100	250	10	0	0	40	400

**Sistema d'equacions**  
 Neteja = 27.745,98 + 0,025Q (Control de qualitat)  
 Control de qualitat = 31.464,20 + 0,05N (Neteja)

Obtinguda de 20/400 = 0,05 (prestació d'hores)  
 Obtinguda de 10/400 = 0,025 (són recíproques)

<b>Solució</b>	Neteja	28.586,30 €
	Qualitat	32.892,61 €

Unitats d'obra dels centres de cost (Reparacions i manteniment)				
	Unitat d'obra	Total U.Obra	FASE 1. OBRES	FASE 2. REPARACIONS
Integració	Hr Home	2.400,00	2.100,00	300
Muntatge	Hr Home	1.400,00	1.000,00	400
Neteja	Hr Home	400		
Qualitat	Hr. Home	400		
Comercial	% Publicitat			

Unitats d'obra dels centres de cost (Reparacions i manteniment)				
	Unitat d'obra	Total U.Obra	FASE 1. OBRES	FASE 2. REPARACIONS
Integració	Hr Home	2.400,00	2.100,00	300
Muntatge	Hr Home	1.400,00	1.000,00	400
Neteja	Hr Home	400		
Qualitat	Hr. Home	400		
Comercial	% Publicitat			
Administració	-			

(prestació d'hores)  
Obtinguda de  
10/400 = 0,025  
(són recíproques)

Solució	Neteja	28.568,30 €
	Qualitat	32.692,91 €

EXISTÈNCIES INICIALS (PMP)		
ELECTRODOMÈSTICS I APARELLS	Unitats	Valoració
Televisor de 42 polzes	3	1.785,00 €
Frigorífics	8	7.580,00 €
Congelador d'aliments	5	3.600,00 €
Vitrocèramiques	3	2.700,00 €
Ordinadors	3	1.900,00 €
Impressora	1	220,00 €
Fotocopiadora	1	1.130,00 €
Forn	3	3.900,00 €
Projector per la sala de conferències	1	395,00 €

	Manteniments i reparacions	Instal·lacions	Altres costos
Total u. obra	2.400,00	1.400,00	-
Cost u. obra	38,41 €	159,62 €	-
	Cost total departament / Hores Home		

Les existències no varien durant l'exercici excepte la vestimenta

EXISTÈNCIES INICIALS (PMP)			Material d'oficina		
	Unitats	Valoració	Concepte	Unitats	Valoració
MOBILIARI		Valoració	Papel DIN44 0.80 gr. 500 fulls	10	29,50 €
Lit geriàtric	50	18.640,00 €	Arxivador A-Z	10	21,80 €
Moble de nit	28	6.440,00 €	Boligraf bic cristal blau	20	5,00 €
Sofà de 3 places	6	3.900,00 €	Boligraf bic cristal vermell	10	2,50 €
Butaca individual	8	800,00 €	Evidenciador groc	10	7,20 €
Taula de menjador	4	4.400,00 €	Portaminas pilot 0.5	5	5,85 €
Cadires de menjador	60	4.800,00 €	Goma Milán	15	2,10 €
Taula i 5 cadires de jardí	5	1.500,00 €	Cinta correctora (tipex)	10	27,90 €
Pèrgola	5	1.350,00 €	Celo 33 x 19	10	4,10 €
Armarí per medicaments	2	300,00 €	Pos-it 76 x 76	10	3,80 €
Taules de recepció-administració	3	800,00 €	Clips n° 2	10	4,10 €
			Barra pegament 20 gr. Pritt	10	19,80 €
			Tisores oficina	5	9,45 €
			Taladro Petrus 52	5	69,25 €
			Grapadora Petrus 2001	5	93,85 €
			Recanvi grapes 22/8	10	5,00 €
			Recanvi mines staedler 0,5	10	7,00 €
MATERIAL DE NETEJA		Valoració			
Galleda doble amb escorredor i rodes	5	157,50 €			
Fregona industrial 400 GR	5	11,75 €			
Garrafes lleixiu amb detergent fregaterres	5	15,70 €			
Pal alumini 1,40	15	29,40 €			
Respaill escombre caixa 14 unit.	14	29,28 €			
Mopa abrillantadora 75 cm.	5	50,20 €			
Recollidor amb pel plegable 12 u.	12	23,88 €			
Esprai mopes garvipolvo 750 ml	12	45,36 €			
Esprai abrillantador mobles 750 ml	12	47,76 €			
Rotlles baieta industrial blava 6 m x 40 cm	5	45,15 €			
Camussa groga econòmica	2	7,68 €			
Fregalls wo industrials protector ungles	12	8,28 €			
Paquets guants de latex	5	23,55 €			
Bosses deixalles industrials 90x120 ROTLLE 10	20	48,00 €			
Bobines industrial eixugamans 2 capes ECO	30	77,10 €			
Dispensador eixugamans blanc i fumè	30	692,10 €			
Sacs detergent especial rentadores	30	57,00 €			
Garrafes suavitant roba fàcil planxat	3	2,88 €			
- lleixiu rentadores	2	2,43 €			

Marge de beneficis	
TOTAL INGRESSOS ANUALS	1.290.600,00 €
TOTAL DESPESES ANUALS	454.888,32 €
MARGE	64,78%
Pressupòsit de la plena ocupació a la residència	







### Hoja 5: Instal·lacions

INSTAL·LACIONS	Cost	Anys útils	Exercici 1		Cost	Anys útils	Exercici 1
Instal·lacions d'aigua freda i calenta.	10.000,00 €	15	Inclusos	Residència de 2719 m2	600.000 €	50	12.000,00 €
Instal·lacions elèctriques.	15.000,00 €	15	Inclusos				
Eliminació d'aigües residuals i eliminació de fems.	12.500,00 €	10	Inclusos				
Instal·lació de calefacció i d'aire condicionat.	14.000,00 €	12,5	Inclusos				
Menjadors col·lectius.	20.000,00 €	20	Inclusos				
Desinfecció, desinsectació i desratització.	5.000,00 €	10	Inclusos				
Sistema de crida d'urgències i comunicació amb l'exterior	5.000,00 €	10	Inclusos				
Prevenició de riscos laborals	10.000,00 €	5	Inclusos				
Reformes dels banys	33300	20	1.665,00 €				
TOTAL			1.665,00 €				

### Hoja 6: Sous i salaris

Personal				
Càrrec	Empleats	Salari brut	Mensual	Exercici 1
Director general	1	1.430,00 €	1.430,00 €	17.160,00 €
DUE	1	1.292,33 €	1.292,33 €	15.507,96 €
Responsable cuina	1	966,40 €	966,40 €	11.596,80 €
Recepcionista/conserge	1	970,00 €	970,00 €	11.640,00 €
Comptabilitat i RRHH, i Prevenció riscos laboral	1	1.190,00 €	1.190,00 €	14.280,00 €
Gerontòleg	6	1.225,00 €	7.350,00 €	88.200,00 €
Ajudants de cuiner/cambrer	4	810,00 €	3.240,00 €	38.880,00 €
Personal neteja	5	920,00 €	4.600,00 €	55.200,00 €
Personal bugadèria	1	730,00 €	730,00 €	8.760,00 €
Metge SS	1	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Psicòleg	1	550,00 €	550,00 €	6.600,00 €
Animador sociocultural	1	80,00 €		0,00 €
Educadora social	1	88,00 €		0,00 €
Fisioterapeuta	1	600,00 €		0,00 €
Manteniment	1	No establert		
Jardiner	1	No establert		
Podòleg	No inclòs			
Perruquer	No inclòs			
TOTAL		22.318,73 €	227.824,76 €	
		29,90%	6.472,43 €	77.669,18 €

(1 en pràctiques sense salari)

Total treballadors 28

Quota empresarial (29,9%)		Mensual	Exercici 1
Contingències	23,60%	5.267,22 €	18.329,93 €
Assegurança atur	5,50%	1.227,53 €	4.271,80 €
FOGASA	0,20%	44,64 €	155,34 €
Formació professional	0,60%	133,91 €	466,02 €

### Hoja 7: Serveis professionals ind.

Serveis professionals independents				
Concepte	Empleats	Honorari / h.	h / Facturades	Exercici 1
Assessoria i gestoria	1	120,00 €	50	6.000,00 €
Advocats	1	100,00 €	20	2.000,00 €
Notari	1	100,00 €	2	200,00 €
Total				8.200,00 €

COMpte DE RESULTATS																
Núm.	Compte	MES						Total	MES						TOTAL 1er ANY	3 er ANY
		2.016			2.017				2.017							
		OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ	Import	abril	maig	juny	juliol	agost	sept.		
INGRESSOS														INGRESSOS	INGRESSOS	
DESPESES														DESPESES	DESPESES	
60	Compres	46.128,64	20.300,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	147.628,64	24.128,64	20.300,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	20.300,00	273.257,28	266.677,74
601	Alimentació	30.000,00	14.286,00	14.286,00	14.286,00	14.286,00	14.286,00	193.259,80	14.286,00	14.286,00	14.286,00	14.286,00	14.286,00	14.286,00	187.146,00	180.003,60
		8.000,00	3.810,00	3.810,00	3.810,00	3.810,00	3.810,00		3.810,00	3.810,00	3.810,00	3.810,00	3.810,00	3.810,00	49.910,00	49.910,00
		4.000,00	1.904,00	1.904,00	1.904,00	1.904,00	1.904,00		1.904,00	1.904,00	1.904,00	1.904,00	1.904,00	1.904,00	24.944,00	24.944,00
602.1	Material sanitari	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.480,10	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.780,00
602.2	Uniformes	3.828,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.265,52	3.828,64						7.657,28	8.040,14
62	Serveis externs	15.985,93	4.473,06	4.269,06	4.103,31	4.103,31	4.473,06	37.407,71	4.473,06	4.473,06	4.473,06	4.473,06	4.473,06	4.473,06	65.125,79	56.199,91
622	Reparacions i conservació	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.800,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00	3.780,00
624	Transports de vendes	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	300,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	630,00
625	Assegurances	200,20	200,20	200,20	200,20	200,20	200,20	1.201,19	200,20	200,20	200,20	200,20	200,20	200,20	2.402,38	2.522,50
627	Publicitat	1.003,80	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.503,80	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	2.103,80	1.260,00
628	Subministraments	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	2.500,00	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	5.000,00	5.250,00
629.1	Serveis professionals	8.200,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	9.700,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	11.500,00	3.780,00
629.2	Servei de perruqueria i depilac	455,68	648,64	648,64	648,64	648,64	648,64	3.698,88	648,64	648,64	648,64	648,64	648,64	648,64	7.590,72	8.129,66
629.3	Servei de podologia	99,84	124,80	124,80	124,80	124,80	124,80	723,84	124,80	124,80	124,80	124,80	124,80	124,80	1.472,64	1.577,20
629.4	Excursions i sortides	739,50	1.032,75	828,75	663,00	663,00	1.032,75	4.959,75	1.032,75	1.032,75	1.032,75	1.032,75	1.032,75	1.032,75	12.036,00	12.890,56
629.5	Material oficina	317,80	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	817,80	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.417,80	1.260,00
629.6	Material neteja	2.542,21	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	7.042,21	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	12.442,21	11.340,00
629.7	Altres despeses	1.660,24	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.160,24	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	4.960,24	3.780,00
64	Despeses de personal	28.992,03	28.992,03	28.992,03	28.992,03	28.992,03	28.992,03	173.952,18	28.992,03	28.992,03	28.992,03	28.992,03	28.992,03	28.992,03	347.904,36	365.299,58
640	Sous i salaris	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	133.912,38	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	22.318,73	267.824,76	281.216,00
642	Seguretat social	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	40.039,80	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	6.673,30	80.079,60	84.083,58
	EBITDA (*)	-8.879,70	45.211,71	50.553,21	50.523,96	50.523,96	50.589,21	238.522,37	46.760,57	50.589,21	50.934,21	50.934,21	50.934,21	50.589,21	538.384,27	623.446,15
68	Amortitzacions	1.826,49	1.826,49	1.826,49	1.826,49	1.826,49	1.826,49	10.958,97	1.826,49	1.826,49	1.826,49	1.826,49	1.826,49	1.826,49	21.917,94	21.917,94
69	Provisions	822,27	989,77	1.041,14	1.039,19	1.039,19	1.043,54	5.975,11	1.043,54	1.043,54	1.043,54	1.043,54	1.043,54	1.043,54	12.246,72	12.859,05
	RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-11.528,47	42.395,45	47.685,58	47.658,28	47.658,28	47.719,18	221.588,29	43.890,54	47.719,18	48.064,18	48.064,18	48.064,18	47.719,18	504.219,61	588.669,16
66	Despeses financeres	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	720,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00	1.512,00
	RESULTAT ABANS IMPOSTOS	-11.648,47	42.275,45	47.565,58	47.538,28	47.538,28	47.599,18	220.868,29	43.770,54	47.599,18	47.944,18	47.944,18	47.944,18	47.599,18	502.779,61	587.157,16
63	Tributs	-2.912,12	10.568,86	11.891,39	11.884,57	11.884,57	11.899,79	55.217,07	10.942,64	11.899,80	11.986,05	11.986,05	11.986,05	11.899,80	125.694,90	146.789,29
	RESULTAT	-8.736,35	31.706,59	35.674,18	35.653,71	35.653,71	35.699,38	165.651,22	32.827,91	35.699,39	35.958,14	35.958,14	35.958,14	35.699,39	377.084,71	440.367,87

(\*) Resultat abans d'interessos, impostos, depreciacions i amortitzacions

BALANÇ INICIAL AL 31 desembre 2016					
ACTIU	SALDO		PASSIU	SALDO	
<b>A) ACTIU NO CORRENT</b>			<b>A) PATRIMONI NET</b>		
736.529,52 70,85%			838.644,42 80,67%		
<b>I. Immobilitzat intangible:</b>			<b>A-1) Fons propis</b>		
(206) Aplicacions informàtiques	0,00		<b>I. Capital escriturat</b>		
<b>II. Immobilitzat material</b>			<b>(100) Capital social</b>		
(210) Terrenys i béns naturals	120.000,00	11,54%	780.000,00	75,03%	
(211) Construccions	488.990,00	47,04%	(129) Resultat de l'exercici	58.644,42	5,64%
(212) Instal·lacions tècniques	68.644,00	6,60%	<b>B) PASSIU NO CORRENT</b>		
(213) Maquinària	16.700,00	1,61%	<b>C) PASSIU CORRENT</b>		
(216) Mobiliari	24.290,00	2,34%	200.905,51 19,33%		
(217) Equips per a processos d'inform.	2.120,00	0,20%	<b>II. Provisions a curt termini</b>		
(219) Altre immobilitzat material	21.265,00	2,05%	(499) Provisions per altres operacions comercials	2.853,18	0,27%
(281) Amortització acumul. Immo. i	-5.479,48		<b>III. Deutes a curt termini</b>		
<b>B) ACTIU CORRENT</b>			<b>3. Altres deutes a curt termini</b>		
303.020,42 29,15%			(523) Proveïdors immobilitzat	171.830,89	16,53%
<b>II. Existències</b>			<b>V. Creditors comercials i altres comptes a pagar</b>		
<b>III. Deutors comercials i altres comptes a cobrar</b>			(4752) Hisenda pública creditora per impost societats	19.548,14	1,88%
(440) Deutors	114.525,73	11,02%	(476) Organismes de la Seg.Social, creditors	6.673,30	0,64%
(4700) Hisenda pública deutora per iva	12.921,55	1,24%	<b>VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents</b>		
<b>VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents</b>			(572) Bancs e inst. crèdit	175.573,13	16,89%
TOTAL ACTIU (A+B)			TOTAL PATRIM.NET + PASSIU (A+B+C)		
1.039.549,93 100%			1.039.549,93 100%		

629	Servei de perruqueria i depilac.				
629	Servei de podologia				
629	Excursions i sortides				
624	Transports de vendes				
622	Reparacions i conservació	Detall compte proveïdors:			
640	Sous i salaris				
642	Seguretat social		base impo.	tipus iva	iva
68	Amortitzacions				total import
694	Provisions	(629) Material oficina	317,80	21%	66,74
		(629) Material neteja	2.542,21	21%	533,86
		(602) Uniformes hivern	3.828,64	21%	804,01
		(601) Alimentació	30.000,00	4%	1.200,00
			8.000,00	10%	800,00
			4.000,00	21%	840,00
		628 Material sanitari	300,00	10%	30,00
			48.988,65		4.274,62
					53.263,21
		Detall compte creditors: (no ho considerem en el balanç inicial)			
625	Responsabilitat civil	2.402,38	exempt		2.402,38
627	Publicitat	1.003,80	21%	210,80	1.214,60
629	Costos despeses constitució	1.360,24	21%	285,65	1.645,89
629	Serveis professionals				
628	Subministres (5000/12)	416,67	21%	87,50	504,17
		4.766,42		2.384,35	5.262,87
		Detall compte proveïdors immobilitzat			
		(dels terrenys i construccions, no considero l'IVA, perquè no es una compra que hen			
		Construccions	8.990,00	21%	1.887,90
		Instal·lacions tècniques	106.609,00	21%	22.387,89
		Mobiliari	24.290,00	21%	5.100,90
		Equips per a processos d'inf	2.120,00	21%	445,20
			142.009,00		29.821,89
					171.830,89
			62.745,07	10,61273%	6.658,96

## BIBLIOGRAFIA

Utilitzem **Fons d'informació**:

Les **fonts primàries** aporten dades que no han estat utilitzades anteriorment en cap altra investigació. Atès que s'obtenen amb la intenció de proporcionar informació específica per a l'estudi que es du a terme, solen ser les més idònies, si bé també comporten un cost més elevat.

Senyalaríem el nostre debat de grup per tal de deliberar el projecte a fer entre tots.

En canvi, les **fonts secundàries**, com els recursos electrònics que estem analitzant, aporten dades procedents d'algun estudi anterior, encara que poden haver estat demanades amb un altre propòsit. És habitual que la fase de cerca d'informació s'iniciï recopilant i organitzant les dades secundàries existents.

Com a font d'informació secundàries:

Internes : No tenim encara prou dades del nostre projecte.

Externes :

- Pàgina web Institut d'Estadística de Catalunya : <http://www.idescat.cat/>
- Pàgina web Institut d'Estadística Balear de les Illes Balears : <http://ibestat.caib.es/ibestat/page>
- Pàgina web Institut Mallorquí d'Afers Socials : <http://www.imasmallorca.com>
- Pàgina web Ajuntament de Palma de Mallorca : <http://www.palmademallorca.es/>
- <http://www.empresaeiniciativaemprededora.com> : Montar una residència para la tercera edad.
- <http://www.emprendedores.es>: crear una empresa plan de negocios/servicios\_ residència 3 edad.
- Pàgina web Inicia de la Generalitat de Catalunya : <http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/>
- <http://www.lacaixa.comunicacions.com> : Servei d'estudis, col·lecció Comunitats Autònomes : L'economia de les Illes Balears.
- [http://www.todoresidencias.com/Principal.aspx?viene=10-Islas%20Balears%20\(Islas%20Balears\)-25](http://www.todoresidencias.com/Principal.aspx?viene=10-Islas%20Balears%20(Islas%20Balears)-25)
- <http://www.cangranadapalmaplanas.com/>
- Residencias de la tercera edad – oportunidades de negocio en ferrol – Eume e Ortegal
- Adecuació del tercer sector als nous reptes de la promoció de l'autonomia personal i prevenció i atenció a la dependència . Premi Mascaró 2010
- Iniciatives solidàries directori d'ONG de les Illes Balears
- L'impacte lingüístic del turisme residencial al Pla de Mallorca. Document pdf.

- No som turistes, vivim aquí. Document pdf.
- Modelo de negocio : Residencia para mayores. [www.emprendedorrural.com](http://www.emprendedorrural.com)

Anàlisi de la informació. El pas següent consisteix a analitzar les dades obtingudes per extreure'n conclusions. Quan s'utilitzen mètodes quantitius d'investigació per a l'obtenció de les dades, se solen aplicar tècniques d'anàlisi estadística, generalment per mitjà de programes estadístics específics.

Documentació utilitzada de l'àrea de fixters:

- Formes jurídiques
- Tràmits legals
- Decret 86/2010 Illes Balears
- Decret 123/2001 Requisits centres de persones majors – Illes Balears
- Llei de societats limitades
- Conveni serveis d'atenció a les persones dependents
- Guia contratos 06-03-2012

Recerca de documentació, pàgines web, arxius i bibliografia :

Programa Innova – Universitat Politècnica de Catalunya :

[http://pinnova.upc.edu/emprendedores/constitucion/formas-juridicas?set\\_language=es](http://pinnova.upc.edu/emprendedores/constitucion/formas-juridicas?set_language=es)

Govern de les Illes Balears Xarxa Infojove: <http://infojove.caib.es/formajuridica.htm>

Registre mercantil central : <http://www.rmc.es>

Cambra de comerç de Mallorca : [www.cambramallorca.com](http://www.cambramallorca.com)

Red Pait : <http://www.circe.es> (**Creació dels tràmits de constitució i posada en marxa de la societat per mitjans telemàtics**)

**Hacienda Tributaria** : <http://www.agenciatributaria.es>

**Seguridad Social** : <http://www.seg-social.es>

**Servei públic estatal** : <http://www.sepe.es/>

Institut d'innovació empresarial de les Illes Balears: <http://www.idi.es>

Ajuntament de Palma de Mallorca : <http://www.palmademallorca.es>

Govern de les Illes Balears : <http://www.caib.es>

Invertir a Balears : <http://investinbalearics.com>

Dades obertes comunitat autònoma illes balears : <http://www.caib.es>

Fiscalitat empreses per Mallorca : <http://investinbalearics.com>

Associació de Joves Empresaris de les Illes Balears : <http://www.joves.com>

Agència Tributària de les Illes Balears (ATIB): [www.atib.es](http://www.atib.es)

Portal del Contribuent : [www.contribucions.org](http://www.contribucions.org)

Portal emprenedors Illes Balears: [\*\*www.balearsempren.com\*\*](http://www.balearsempren.com)

Beques i subvencions que es tramiten des del Govern Balear : [www.caib.es](http://www.caib.es).

Incentius i financió per part de les administracions públiques : [www.investinspain.org](http://www.investinspain.org)

Elaborar pla d'empresa : [\*\*http://servicios.ipyme.org/planempresa/\*\*](http://servicios.ipyme.org/planempresa/)

Institut d'estadística Illes Balears : [\*\*http://www.ibestat.cat\*\*](http://www.ibestat.cat)

Contractació : Servei d'Ocupació de les Illes Balears (soib):

<http://www.caib.es/govern/organigrama/area.do?lang=ca&coduo=1464>

Ventanilla única de la directiva de servicios : [\*\*www.eugo.es\*\*](http://www.eugo.es)

Convenis col·lectius Catalunya :

[http://www.gencat.cat/treball/ambits/relacions\\_laborals/negociacio/cercador/index.html](http://www.gencat.cat/treball/ambits/relacions_laborals/negociacio/cercador/index.html)

Portal pyme :

<http://www.ipyme.org/ca-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/detallenoticia.aspx?itemID=5>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo: <http://www.insht.es>

Oficina notarial : <http://www.oficinanotarial.com/>

Emprèn a Palma : <http://www.creatpalma.es>

[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/aprovisio3.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/aprovisio3.pdf)

<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/844819991X.pdf>

[http://www.insbaixcamp.cat/moodle/pluginfile.php/17276/mod\\_resource/content/1/EI%20proc%C3%A9s%20administratiu%20de%20compravenda.pdf](http://www.insbaixcamp.cat/moodle/pluginfile.php/17276/mod_resource/content/1/EI%20proc%C3%A9s%20administratiu%20de%20compravenda.pdf)

<http://www.vestuariolaboral.com/>

<http://www.masuniformes.com/>

[http://www.sector3informatica.com/\\_docs/catalogo.pdf](http://www.sector3informatica.com/_docs/catalogo.pdf)

<http://www.disofic.es/material-de-oficina/>

<http://www.productespbm.com/catalegindustrialproductespbm.pdf>

<http://office.microsoft.com/es-mx/access-help>

<http://www.todoexpertos.com/categorias/tecnologia-e-internet/bases-de-datos/microsoft-access>

<http://www.mvp-access.com/foro/help.asp>

<http://accesslab.abarcode.net/foro/>

[http://www.lawebdelprogramador.com/foros/Access/1317156-AYUDA\\_ACCESS.html](http://www.lawebdelprogramador.com/foros/Access/1317156-AYUDA_ACCESS.html)

Access 2007, consultas, formularios e informes. Ed. Anaya multimedia.

Access. Cómo conocer y controlar las bases de datos. Ed. Anaya multimedia.

Access 2007. Manual Avanzado. Ed. Anaya multimedia.

Microsoft Access 2007. Manuales fundamentales. Ed. Anaya multimedia.

Access, consultas, formularios e informes. Ed. Anaya multimedia ver. 2003