

Creació d'un Pla d'empresa: ***“Residència Geriàtrica Mar i Muntanya”***

Saray Santiago Cuenca

sacus@uoc.edu

7 de Juny de 2016

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Administració i direcció d'empreses

Memòria final

Curs 20015-20016, 2n semestre

Índex

Resum	6
Abstract	7
Introducció	8
1. Entorn	11
1.1. Entorn general i anàlisi PESTEL	11
1.1.1. Situació política	11
1.1.2. Situació econòmica	11
1.1.3. Situació social	12
1.1.4. Nivell tecnològic	13
1.1.5. Entorn mediambiental	13
1.1.6. Entorn legal	14
1.2. Entorn específic : Cinc Forces de Porter	15
1.2.1. Poder de negociació dels clients	15
1.2.2. Poder de negociació dels proveïdors	16
1.2.3. Amenaça d'entrada de nous competidors	16
1.2.4. Amenaça d'entrada de productes substitutius	17
1.2.5. Competidors actuals	17
2. Responsabilitat Social Corporativa	17
3. Model Canvas	19
4. Anàlisi DAFO	21
4.1. Anàlisi intern	21
4.2. Anàlisi extern	22
5. Pla de màrqueting	22

5.1. Segmentació i públic objectiu	22
5.2. Estratègia de posicionament	23
5.2.1. Benchmarking	25
5.2.2. Mapa de posicionament	25
5.3. Avantatge competitiva	25
5.4. Estratègia de màrqueting mix	26
5.4.1. Producte/ Servei	26
5.4.2. Preu	27
5.4.3. Distribució	28
5.4.4. Promoció	28
5.5. Canals de distribució	28
5.6. Estratègia digital	29
6. Introducció al pla financer	29
6.1. Pla d'operacions	29
6.1.1. Localització	29
6.1.2. Distribució en planta	30
6.1.3. Política de creixement i estratègia	30
6.1.4. Anàlisi d'operacions i processos	30
6.2. Organització i recursos humans	31
6.2.1. Organigrama	33
6.2.2. Anàlisi i descripció dels llocs de treball	33
6.2.3. Estratègia de recursos humans	36
6.2.3.1. Política retributiva	36

6.2.3.2. Política de selecció	37
6.2.3.3. Política de motivació	37
6.2.3.4. Política de formació	37
6.2.4. Planificació temporal	37
7. Introducció al pla financer	38
7.1. Estratègia financera	38
7.1.1. Objectius	38
7.1.2. Pla de recursos	38
7.1.3. Política de finançament	39
7.1.4. Previsió de vendes	39
7.1.5. Planificació de tresoreria i previsió del primer any	39
7.1.6. Distribució beneficis	40
7.2. Punt mort i ràtios	40
7.2.1. Anàlisi del punt mort	40
7.2.2. Ràtios	40
7.3. Balanç i compte de resultats a 3 anys.....	41
7.3.1. Compte de pèrdues i guanys	41
7.3.2. Balanç de situació	41
7.4. Simulació d'escenaris futurs	42
7.4.1. Pessimista	42
7.4.2. Optimista	42
Conclusions	43
Valoració i agraïments	44
Referències bibliogràfiques	45

Resum

El present treball final de carrera consisteix en la creació d'un pla d'empresa basat en la creació d'un centre residencial per tal de donar assistència a persones majors a 60 anys, al municipi de Premià de Dalt a la província de Barcelona.

La motivació d'aquest projecte neix pel fet de que es tracta d'un sector que està patint un major creixement. Les residències geriàtriques es troben en expansió degut al envelliment de la població acompanyat de diversos canvis socials que han transformat l'estil de vida de la societat.

La residència geriàtrica Mar i Muntanya pretén basar la seva activitat en la prestació de serveis propis d'un centre residencial, comptant amb un equip humà especialitzat, oferint personalització tant als residents com a les famílies així com una visió de qualitat –preu.

Per descriure i desenvolupar aquesta oportunitat de negoci, s'ha realitzat 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, s'ha realitzat una anàlisi minuciosa de l'entorn general per poder definir la situació actual del sector, resumit en l'anàlisi PESTEL, així com un estudi de l'entorn més específic a través de les cinc forces de Porter. A continuació, s'ha iniciat l'anàlisi DAFO per tal de poder analitzar les fortaleses i debilitats així com les oportunitats i amenaces que tindria la residència. Seguidament s'ha seguit una estratègia de posicionament i s'ha fet una valoració de la competència directa i indirecte. Amb tot aquest estudi s'ha pogut observar que no hi ha una competència directa i que el centre té més punts positius que negatius, encara havent productes substituïts i altres centres amb millors instal·lacions, Mar i Muntanya dona més serveis amb preus més assequibles.

Per tal de donar a conèixer el centre, s'ha promogut fer campanya publicitària vuit mesos avanç de l'obertura del negoci així com una vegada començada l'activitat, per tal d'obtenir plena ocupació a partir del segon any de vida.

En relació al Pla d'Operacions i de Recursos Humans s'han detallat totes les operacions de l'empresa així com el personal necessari per realitzar-les. El nombre d'empleats s'ha previst en funció de l'ocupació del centre.

Finalment, l'estratègia financera està enfocada en obtenir els recursos d'una manera eficient, equilibrada, podent anticipar-nos a problemes futurs i recuperant l'inversió en el menor temps possible.

Amb una inversió total de 135.000€, dels quals 90.000 euros s'obtidran a través de financiació aliè i els 45.000€ aportació de capital per part del gerent. Encara que s'ha de fer una inversió important, el segon any de vida de l'empresa es recupera l'inversió, no sent possible el primer any degut a que s'està reformant i condicionant l'establiment i no es fins l'abril de 2017 quan es comença l'activitat .

Paraules clau: residència geriàtrica, envelliment de la població, oportunitat de negoci, pla d'empresa, equip humà i qualitat- preu.

Abstract

This Final Grade Project is the creation of a business plan based on the creation of a residential center to provide assistance to seniors 60 years, the village of Premià de Dalt in the province of Barcelona.

The motivation of this project born because it is a sector that is experiencing a big growth. The nursing homes are growing due to the aging population accompanied by several social changes that have transformed the lifestyle of our society.

The residence Mar i Muntanya pretend to base its activity on providing services of a residential center, with a specialized team providing customization to residents and families as well as a vision of quality -price.

In order to describe and develop this business opportunity has made a business plan that examines the viability technical, economic and financial, and explains all the procedures and strategies to convert this opportunity into a business project.

First of all, there has been a thorough analysis of the general environment to define the current situation of the sector, detailed PESTEL analysis and a study of the specific environment through five forces. Then has been initiated the DAFO analysis in order to analyze the strengths and weaknesses and the opportunities and threats that have the residence. Subsequently has pursued a strategy of positioning and has made an evaluation direct and indirect of the competency. With this study it was observed that there isn't direct competency and that the center has more positive points than negative, although having substitutes products and other centers with better installation, Mar i Muntanya give services more affordable.

To give to know the center has promoted publicity campaign in eight months advance of the opening of business and once begun the activity, in order to get full employment in the second year of life.

In relation to the Plan of Operations and Human Resources have detailed all operations of the company well as the necessary personal to carry them out. The number of employees is planned according to the employment center.

Finally, our strategy is focused on obtaining financial resources in an efficient, balanced, and can anticipate future problems and recover the investment in the shortest time possible.

With a total investment of 135.000 € of which 90.000 € obtained through external financing and 45.000 € of capital contribution from the manager. Although it has made an important investment in the second year of life the company recovers the investment may not be the first year because it is reforming and conditioning the establishment and activity begins until April 2017.

Key words: residential center, aging population, business opportunity, business plan, team and quality-price.

INTRODUCCIÓ

En l'actualitat, són moltes les famílies que decideixen portar als seus majors a una residència geriàtrica degut a molts factors; el primer d'ells relacionat amb els horaris laborals que en la majoria dels casos no permeten conciliar la vida laboral amb la familiar, i això ha fet que aquesta decisió es vegi enfortida, d'altra banda, la inexperiència de les cures que necessiten les persones amb dependència i la responsabilitat de que estiguin atesos amb personal experimentat.

Justificació

La idea de negoci i la motivació en crear una residència geriàtrica assistida per a la tercera edat, sorgeix des de fa uns anys, influenciada per els meus pares degut a que van iniciar el seu petit negoci creant una residència de vint-i-cinc places en l'eixample de Barcelona. Vaig treballar durant set anys en el negoci familiar i ens varem adonar que no podíem cobrir la gran llista d'espera degut a les places de les que disposaven, és quant vaig veure un gran projecte empresarial.

La decisió bé lligada a l'experiència i coneixements obtinguts durant molts anys, ja que he tingut l'oportunitat de veure el funcionament d'un centre residencial, a més, es suma la vocació que he tingut des de petita amb la gent gran i a l'oferta i la demanda en el sector assistencial, ja que en l'actualitat no es compatible i per aquest motiu he decidit posar en marxa aquest projecte degut a la viabilitat d'aquest tipus de negoci

Per tal d'assegurar que es un projecte segur i de futur, s'ha valorat tres factors importants: taxa de envelliment, esperança de vida i grau de dependència versus als canvis en els hàbits de les famílies.

Són diversos els factors, com els avenços mèdics, la societat del benestar, etc., que han provocat l'increment de l'esperança de vida[1], que el 2013 va arribar als 80 anys per als homes i 85 anys per a les dones, a aquest augment de la longevitat se li sumen canvis socials, per afavorir el constant increment en la sol·licitud de places en residències de la tercera edat. D'altra banda, hi ha un augment en l'esperança de vida així com una caiguda en la natalitat. Tots aquests canvis, desencadena en una elevada demanda i per tant un gran potencial de creixement elevat en el sector immediat i futur.

Cada vegada, la taxa de envelliment de la població[2] és més elevada, els canvis socials impliquen un canvi en les famílies, així com la incorporació en el món laboral de la dona. Alhora s'ha de tenir en compte el descens de la mortalitat[3], segons la OMS la proporció de persones majors està augmentat, segons es calcula entre el 2015 y el 2050 aquesta proporció es duplicarà sent de 12% a 22%.

A més, en l'actualitat hi ha uns 47 milions de persones que pateixen demència i es preveu que el número de persones augmenti a 75 milions en 2030 i a 135 milions en 2050. Aquesta patologia, comporta problemes socials i econòmics, aquestes pèrdues físiques, emocionals i econòmiques sumat als canvis en els hàbits de les famílies, fan que necessitin recolzament i ajuda per part de l'entorn sanitari.

Aquest projecte empresarial vol donar resposta a la necessitat de cobrir amb persones especialitzades, l'atenció dels nostres majors.

L'objectiu personal es poder cobrir la demanda que hi ha en l'actualitat en el sector terciari, així com les necessitats dels residents i familiars creant la residència Mar i Muntanya en un entorn totalment diferent, envoltat per la naturalesa i apartada de la gran ciutat, per aquest motiu he considerat crear el negoci a la província de Barcelona, concretament al municipi de Premià de Dalt.

Objectiu i abast

Aquest pla d'empresa es fonamenta en afavorir l'existència de condicions adequades de vida entre les persones grans dependents i els seus familiars, procurant el major nivell possible d'autonomia i de qualitat de vida per a ambdues parts, assegurant unes condicions de vida dignes i adequades.

MISSIÓ: L'objectiu prioritari és proporcionar la satisfacció de les persones majors, prestar una atenció personalitzada i de qualitat amb una visió integral de la persona, fomentant els drets de la persona resident, la seva participació i la de les famílies en el normal funcionament de la residència com a element bàsic per a la consecució dels objectius.

VISSIÓ: Ser un centre de referència de l'atenció residencial, compromès amb les necessitats de la gent gran, de les famílies i treballadors.

VALORS:

- Promoure i consolidar el benestar dels residents.
- Qualitat humana, excel·lent atenció en la cura de les necessitats humanes i assistencials.
- Tracte personalitzat tant per al resident com per les famílies.
- Professionalitat per part de tots els treballadors del centre i millora contínua a través de cursos de reciclatge.
- Sensibilitat
- Anticipació (proactivitat).
- Fomentar la innovació i impulsar la gestió de sistemes de qualitat.
- Protecció del medi ambient i responsabilitat social.

A continuació, faig menció a l'abast del negoci:

Sector i àrea geogràfica: Mar i Muntanya pertany al sector serveis[4] oferint satisfer les necessitats d'una determinada població.

La residència geriàtrica estarà situada a la província de Barcelona, exactament al Municipi de Premià de Dalt, a la comarca del Maresme, a uns 20 kilòmetres de Barcelona.

La propietat on es desenvoluparà l'activitat compta amb una bona comunicació, ja que disposa d'autobusos a 50 metres, i de les rodalies Renfe a uns 10 minuts. És un entorn tranquil, on es pot gaudir de la naturalesa ja que està ubicat a la muntanya amb vistes al mar, no obstant, està a 20 minuts del centre de la ciutat de Barcelona.

Planificació temporal: L'obertura de la residència està prevista per el proper Abril del 2017, degut a que prèviament s'han d'iniciar unes petites obres de remodelació i distribució d'espais, així com proveir-nos del mobiliari necessari per a la posada en marxa, a més s'han d'obtenir tots els permisos i llicències obligatoris que requereixen d'uns marges de temps.

Competència actual: podem dir que no existeix una competència directa. Premià de Dalt segons les dades del padró municipal té una població total de 2040 persones majors a 60 anys, i només compta amb una residència geriàtrica.

En el cas de que obrissin un centre en les proximitats, no seria motiu de inviabilitat del negoci degut al l'elevada demanda en aquest sector.

Públic objectiu: El públic al qual va dirigit, és a persones majors a seixanta anys autònoms i dependents. El centre serà privat però a més acollirà a persones amb Prestació econòmica vinculada¹ una vegada ens autoritzin la concertació.

Avantatge competitiu: Després de visitar l'única residència de premia de Dalt, he pogut observar els punts forts i dèbils de la competència directa i podem observar un gran avantatge competitiu.

Estructura: Mar y muntanya, es diferencia per tenir unes àrees perfectament estructurades segons l'activitat a desenvolupar, compte amb un ampli jardí adaptat a les necessitats dels residents, un hort per donar autonomia als residents i una piscina per donar suport a les rehabilitacions, totes les habitacions son exteriors i es disposa de 10 suites. Els espais són amplis i sense barreres arquitectòniques.

Apropament familiar: A més s'impartiran Xerrades als familiars, per tal donar-li suport i ajudar-li a entendre les patologies dels seus majors.

Serveis oferts: A més dels serveis bàsics que tota residència deu tenir, com seria, l'allotjament, els àpats, auxiliars de geriatria i el servei mèdic i d'infermeria, com seria el cas de la competència, el centre Mar i Muntanya posa a disposició dels residents:

- Menús diaris a escollir
- Excursions de mig dia
- Servei de podologia
- Servei de perruqueria
- Servei de psicologia
- Treballadora social
- Animadora sociocultural
- Música en viu
- Cafeteria

Distribució: Varis són els canals de distribució a utilitzar per les empreses de serveis en el sector assistencial. Concretament, Mar i Muntanya per tal de comercialitzar el servei ofert i poder expandir el negoci a una taxa més ràpida farà ús de diferents canals.

El primer d'ells, serà Internet, és crearà una pàgina web i serem membres de www.inforesidencias.com[5], és un portal que fa de buscador dedicat al sector de les residències per a persones majors. És un canal molt important per tal de donar a conèixer la residència geriàtrica i atreure la atenció dels futurs residents i fidelitzar-los.

D'altra banda, es farà ús de la Revista de la zona per donar-nos a conèixer i principalment al inici de la nostra activitat, per poder convidar a jornades de portes obertes a totes les persones interessades en visitar les instal·lacions.

Per últim, s'ha de tenir en compte el boca a boca, tractant que els principals difusors propaguin les bones percepcions dels nostres clients a clients futurs.

¹Prestación econòmica vinculada : Els familiars sol·liciten a través de la residència un ajut econòmic a benestar social per al seu familiar, que els hi serà concebut en funció del grau de dependència i el nivell econòmic.

1 ENTORN

1.1 ENTORN GENERAL: ANÀLISI PESTEL

1.1.1 Situació política

L'ambient polític en un país afecta a les organitzacions empresarials i podria introduir un factor de risc que podria causar que les empreses arribessin a tenir pèrdues. L'ambient polític pot canviar com a resultat de les accions i les polítiques dels governs en tots els nivells. Per tant, l'entorn polític en un país afecta el seu entorn econòmic i l'entorn econòmic, al seu torn, afecta el rendiment d'una organització empresarial.

En l'actualitat, Espanya es troba davant l'escenari polític més incert en més de tres dècades, amb el país a la vora de la ingovernabilitat i davant noves eleccions generals en aquest any 2016, ja que les eleccions que es van celebrar el passat 20 de desembre, cap força política va obtenir un resultat que li permetés governar sense suports. Tampoc la més votada, el Partit Popular (PP) de Mariano Rajoy, que va quedar lluny de la majoria absoluta que va gaudir en els últims quatre anys.

Espanya ha deixat enrere un any històric en el qual dos nous partits han intervingut amb força en les institucions i han trencat el sistema bipartidista que hi havia al país: Podemos, per l'esquerra, i Ciutadans, pel centredreta.

Les negociacions per formar govern, de moment estan estancades degut a un problema de pactes entre partits, per aquests motius es tornaran a fer eleccions generals el 26 de Juny.

La situació política al sector residencial ens afecta en gran mesura ja que depenem dels pressupostos generals, i segons siguin les polítiques i el tipus de govern, seran aprovats o no. L'avantatge es que estan obligats a generar polítiques socials igualitàries, i a millorar la qualitat de les persones. L'inconvenient es que proposen unes despeses per a certs àmbits (gent gran, residència, dependència, etc..) però darrerament el que fan és aprovar lleis de millores, però sempre supeditades a pressupost, és a dir, si hi ha diners bé, i si no, encara que la llei estigui aprovada es pagarà quant es pugui. Aquest fet, ha generat deutes en molts centres, que no cobren per part de la Generalitat (viuen de les aportacions dels usuaris i no de la part subvencionada).

1.1.2 Situació econòmica

Les residències per a gent gran és un sector en constant moviment i renovació. La realitat de la nostra societat és el progressiu envelliment de la població i la necessitat creixent dels serveis per a les persones grans, sobretot si presenten algun tipus de dependència. Si bé la crisi ha afectat el sector, és important ressaltar que la demanda augmentarà en la mesura que les necessitats ho facin i la situació econòmica s'estabilitzi.

En primer lloc, l'impacte pressupostari de la crisi va ser relativament important. La despesa com a percentatge del PIB es va incrementar fins al 2010, arribant al 0,9% del PIB i pràcticament es manté des de llavors. De fet, si s'hagués mantingut el creixement de la despesa en 2008-2010 en els anys posteriors, la despesa en 2015 representaria entre el 1,1 i l'1,3% del PIB. És a dir, a grans trets, falten entre 2500 i 4500 milions d'euros que haurien permès atendre més dependents.

Després d'un període d'expansió, de l'any 2007 al 2010, en què es van crear aproximadament 100 mil llocs de treball, la participació del sector en l'ocupació total s'ha mantingut entre el 2,5% i el 2,7% des de 2011 al 2015, un punt percentual per sobre del valor observat el 2007. Això ha estat possible gràcies, en gran mesura, a una gran moderació salarial, ja que el diferencial entre els salaris en el sector de la dependència i els salaris en general ha augmentat al voltant de 6 punts percentuals en favor d'aquests últims, representant una dada positiva per el sector.

L'any 2016 inicia un nou temps en l'atenció a la dependència. Els crèdits destinats a l'atenció a la dependència experimenten un notable creixement de gairebé el 6,4%, ascendint a un total de 1.250 milions d'euros, fet que suposa un augment de 75 milions respecte a l'exercici 2015.

Destaca especialment l'augment dels crèdits destinats al nivell mínim de protecció estatal, per transferir a les comunitats autònomes, que s'incrementen en gairebé el 7%.

La despesa en salut a l'any 2014 es de 64.918,20 €, es a dir, un 13,95% de la despesa pública.(Annex 1, taula 2).

Segons l' Institut de Majors i Serveis Socials (IMSERSO), el pressupost per a l'any 2016 augmentarà un 3% superant els 3.900 milions d'euros, respecte a l'any 2015 que va ser de 3.700 milions d'euros, podent donar una major cobertura.

L'envelliment actiu, la prevenció i l' atenció a la dependència són els objectius prioritaris del projecte de pressupost del IMSERSO(Annex 1, gràfic1).

Tot i què hi ha la situació de crisi a afectat gairebé a tots els sectors i a les expectatives empresarials, cal dir, que la tendència es positiva ja que la demanda en el sector residencial i els pressupostos per donar cobertura en salut segueixen a l'alça.

1.1.3 Situació social

Per tal de identificar la població objectiu s'ha consultat l' Institut d'Estadística de Catalunya[9], segons el padró municipal d'habitants a partir de les dades del INE corresponent amb l'última actualització. A l'annex 1, taula 3 es pot observar que hi ha una població total a la comarca del Maresme de 439.512 habitants, de les quals, 75.497 son majors a 65 anys

Pel que fa als possibles clients de l'establiment residencial, la població major de 65 anys representa un 17% de la població total a la comarca del Maresme.

Si comparem les dades del 2015 respecte a l'any anterior, es pot observar un augment d'un 2,4% de la població de la tercera edat a l'any 2015 respecte el 2014 (Annex1,taula 4), a causa del augment de l'esperança de vida, per tant, la tendència de persones majors al maresme va en augment, assegurant al públic al qual va dirigit el negoci.

Segons l'INE i les enquestes realitzades, s'observa un augment en la taxa de dependència per CCAA,concretament, a Catalunya passem d'un 48% de persones dependents a l'any 2010, a un 54% al 2015 (Annex1,Taula 5).

La taxa de dependència que es mostra a la taula 5, es una dada rellevant per al negoci. Les transformacions socials que ha patit la nostra societat en les últimes dècades són causes que han ajudat a que el sector estigui en augment, ja que si una persona és dependent es necessària la col·laboració externa com seria un centre residencial.

Altres causes serien:

- La incorporació de la dona al món laboral. Antigament la dona prenia el paper de mestressa de casa. Es dedicava a la cura integral de la família. Aquest fet, també provoca que les dones triguin més a tenir fills, per la dificultat de compaginar la vida laboral amb la personal, incrementant així l'envelliment de la població i disminuint la natalitat.
- Mobilitat geogràfica. Avui en dia, i encara més amb la crisi econòmica, les persones s'han de moure per buscar-se un lloc en el mercat laboral i no sempre està al costat de casa. Aquest fenomen fa que la família no pugui tenir cura dels seus ancians.

- Jornades de treball més llargues. Els horaris laborals també repercuteixen en la impossibilitat de les famílies de tenir cura dels seus majors. Tot i que la jornada laboral a Espanya s'estableix en 8 hores / dia, aquesta jornada se sol realitzar en un torn partit que fa que les persones surtin de la seva feina més tard

1.1.4 Nivell tecnològic

El sector de les residències per a la tercera edat, no requereix d'una tecnologia en concret, però sí que s'ha de tenir en compte que la carta de presentació principal del negoci està en Internet i per tant es importat tenir una pàgina web que correspongui amb la actualitat i que es diferenciï de la competència, per tal de captar futurs residents. Encara no sent un factor amb una repercussió directa, es tindrà present en el negoci ja que una millora tecnològica pot suposar un estalvi i una bona organització per a la empresa.

Mar i Muntanya, ha pensat en informatitzar tots els registres necessaris diaris i mensuals a través d'un sistema informàtic especialitzat. Aquest sistema, permet controlar tots els protocols d'actuació com per exemple, els canvis posturals, les higiènes, la medicació diària, canvis de bolquers, dietes prescrites pel metge, entre d'altres, és una eina de treball per a tots els treballadors per tal de portar una bona organització en el centre.

1.1.5 Entorn mediambiental

La utilització de criteris mediambientals en la gestió de les activitats, des de la construcció del centre i equipaments fins a la provisió dels serveis, contribueix a la sostenibilitat mediambiental, però a més pot comportar millores des del punt de vista de l'eficiència empresarial.

Entre les actuacions per promoure la sostenibilitat mediambiental, es pot destacar:

- Compliment de la normativa; l'empresa haurà de mantenir un enfocament preventiu que afavoreixi el medi ambient, fomentará les iniciatives que promoguin una major responsabilitat ambiental i afavorirà al desenvolupament i la difusió de les tecnologies respectuoses amb el medi ambient.
- La implementació de mesures d'estalvi energètic com detectors de presència en zones comunes, instal·lació de rellotges per a control dels equips d'il·luminació i de climatització, instal·lació de plaques solars per a l'escalfament de aigua sanitària o canvi de la lluminària per sistemes de baix consum.
- La conscienciació i formació dels professionals de l'organització en l'adquisició d'hàbits i comportaments respectuosos amb el medi ambient, com la recollida i classificació de residus i la racionalització dels consums energètics o d'aigua.
- La col·laboració amb proveïdors i les famílies per aconseguir una disminució en els residus.
- Arquitectura e instal·lacions sostenibles.

A l'àrea mediambiental, la nostra residència també haurà de acollir-se a diverses normatives.

- 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.
- Llei 16/2002, de 28 de juny, de protecció contra la contaminació acústica (Legislació Autònoma[10])

1.1.6 Entorn legal

Els centres residencials tenen diverses responsabilitats de gestió i organització dels serveis que ofereixen, en relació al personal implicat i en relació als seus usuaris. Les obligacions dels centres en matèria organitzativa i documental són les següents:

- Disposar d'un llibre de registre d' Assistits, on consta, per a cada resident, a més de les seves dades personals, les dades bàsiques del contracte amb la residència, les persones de contacte en cas d'urgència, les dades sobre assegurances i els motius de l' ingrés de la persona al centre.
- Comptar amb l'expedient assistencial per persona resident
- Disposar d'un tauló d'anuncis, on consti: les autoritzacions de funcionament necessàries, un avís que el centre disposa de fulls de reclamació i que l'usuari té dret a reclamar al Departament d'Acció Social i Ciutadania en cas de considerar pertinent, l'horari de funcionament i dels serveis; les tarifes de preus actualitzades i de serveis complementaris, l'organigrama de l'establiment; les instruccions per a casos d'emergència i horari d'atenció als familiars i usuaris per part del director tècnic del centre.
- Disposar d'un reglament de règim interior, del qual facilitaran còpia al resident al moment del seu ingrés.
- Disposar de protocols i registres.
- Tenir contractada una pòlissa d'assegurança que cobreix la responsabilitat civil dels usuaris i del personal.

Per als prestadors de serveis, la normativa de serveis socials suposa el compliment d'uns requisits materials i funcionals estrictes.

Normativa bàsica referida a residències[11] [12] [13]:

- Ordre de 15 de juliol de 1987, de normes d'autorització de serveis i establiments de serveis socials.
- Decret 284/1996, de 23 de juliol, modificat pel Decret 176/2000, de 15 de maig de Regulació del Sistema Català de Serveis socials.
- Ordre BEF / 305/2005, de 4 de juliol, de convocatòria per a l'acreditació d'entitats col·laboradores del programa de suport a l'acolliment residencial per a gent gran, del programa d'ajudes per a l'accés als habitatges amb serveis comuns per a persones amb problemàtica social derivada de malaltia mental i del programa de suport a l'autonomia a la pròpia llar.
- Llei 21/2000, de 29 de desembre, sobre els drets d'informació concernents a la salut i a l'autonomia del pacient, i la documentació clínica. Llei Orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal.
- Decret legislatiu 17/1994, de 16 de novembre, pel qual s'aprova la refosa de les lleis 12/1983, de 19 de juliol, 26/1985, de 27 de desembre i 4/1994 de 20 d'abril, en matèria d'assistència i serveis socials.
- Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei General per a la Defensa dels Consumidors i Usuaris i altres lleis complementàries.
- Llei 20/1991 de 25 de novembre, de promoció, accessibilitat i supressió de barreres arquitectòniques.
- Llei 3/1998, de 27 de febrer, de la intervenció integral de l'Administració ambiental.
- Decret 27/1999, de 9 de febrer, de la gestió dels residus sanitaris.
- Reial decret 3484/2000 de 29 de desembre, perquè s'estableixen les normes d'higiene per l'elaboració, distribució i comerç de menjars preparats.
- Ordre BSF/35/2014, de 20 de febrer, per la qual s'actualitzen els criteris funcionals dels serveis dels centres residencials per a gent gran de la Cartera de serveis socials.

1.2 ENTORN ESPECÍFIC: CINC FORCES DE PORTER

1.2.1 Poder de negociació dels clients

Els clients són essencials per a la supervivència del negoci i ha d'existir un equilibri en el poder de negociació.

Respecte del poder de negociació dels clients, i atès que Mar i Muntanya oferirà un servei privat diferenciat de la prestació pública, no obstant, una vegada iniciada l'activitat i complint amb els requisits per ser un centre concertat oferirà la possibilitat de la prestació econòmica vinculada, però, al inici de l'activitat els preus que es fixaran atendran els establerts per la competència, encara que inicialment i amb la finalitat de fer-nos lloc en el mercat seran lleument inferiors als que ofereix aquesta. De totes maneres, els preus s'aniran ajustant segons la conjuntura econòmica del país, i d'aquesta manera facilitar la contractació dels serveis oferts.

Tal com s'ha assenyalat anteriorment, el públic al qual va dirigit són la població anciana amb un nivell de renda mitjà, mitjà-alt, però sense oblidar que els contractants seran en la majoria de les ocasions familiars directes o tutors dels beneficiaris del servei, sent els familiars qui els acompanyen en la realització dels tràmits necessaris per a la seva incorporació. El primer contacte és telefònic, seguit d'entrevistes i visites al centre, i fins i tot, se'ls ofereix la possibilitat de provar diversos dies.

Perfil client:

- Persones a partir de 60 anys
- Avanç d'incorporar-se a la residència vivien sols, en la majoria dels casos per viduïtat, solteria, absència de familiars propers.
- Persones que necessiten un elevat grau d'afectivitat
- A la major part dels casos pateixen infermetats psicològiques d'alteració de conducta: alzheimer, demència senil, parkinson... necessitant de cures especials.

El període mitjà d'incorporació és d'uns dies, llevat que no hi hagi places disponibles en aquest moment. Hi ha diferents tipus de clients per a cadascuna de les tipologies de residències:

A les **residències públiques-concertades**, el perfil del client tipus és una persona de classe baixa, sense molts recursos. Aporta entre el 50-75% de la seva pensió amb independència del cost de la plaça en el centre residencial.

Les **residències privades, com seria la tipologia de Mar i Muntanya en un inici**, acullen fonamentalment a clients de classe mitjana-alta, amb poder adquisitiu suficient per afrontar el cost d'aquest tipus d'establiment.

Enmig de les dues tipologies de clients, es troba una altra, el client de classe mitjana, que no pot pagar-se una residència privada, perquè el sistema actual de pensions és insuficient per cobrir-lo. I sense això, prefereix no recórrer a l'oferta pública. La solució que s'està donant per a aquest tipus de client, és la residència de tipus privat, sufragant la despesa mitjançant aportacions econòmiques dels fills per complementar la diferència entre la pensió que percep el client i el cost de la plaça en aquest tipus d'establiment.

Donada aquesta última situació, Mar i Muntanya competirà amb els preus i amb els serveis oferts per tal de poder donar cabuda a tot tipus de clients.

1.2.2 Poder de negociació dels proveïdors

Els criteris que Mar i Muntanya seguirà per la elecció dels seus proveïdors anirà enllaçat amb els aspectes qualitat, preu i rapidesa en el servei.

El centre per poder dur a terme l'activitat precisarà contractar serveis especialitzats de professionals. En primer lloc, es comptarà amb psicòloga, fisioterapeuta, animadora sociocultural i assistenta social que seran contractats per l'empresa externa "Memactive" degut als descomptes que ens ofereixen per venir recomanats per part de la residència familiar que feia menció al inici del projecte, a més, aquesta decisió bé lligada per el poder de negociació que es pot tenir amb aquesta empresa, ja que si en un moment determinat un treballador no pot acudir al centre per malaltia, o per qualsevol altre causa, ells s'encarreguen de oferir-te una persona que substitueixi l'absència, amb lo qual mai deixes de donar-li el servei al resident. Això és una gran avantatge respecte altres residències que suporten costos de personal més elevats, per tant, ens permet jugar amb els preus oferts als residents de manera més competitiva.

D'altre banda serà imprescindible la contractació d'altres proveïdors:

-Servei de bugaderia, que s'encarregarà de la provisió i de garantir la neteja de tota la roba de llit i tovalloles dels residents. Amb aquests proveïdor podem negociar el volum de provisions necessàries setmanalment i els preus no seran fixos si no que aniran lligats en funció de les necessitats del centre.

-Càtering "arkasa apetito", dona la possibilitat de poder fer comandes amb un dia d'antelació, aspecte molt important degut a que oferim a les famílies la opció de menjar al centre.

-Servei de farmàcia, ens proveirà de la medicació i bolquers ja que al ser un centre de 50 places i fer grans comandes de medicació i bolquers, ens regalen guant, cremes, pitets i el material fungible, com les esponges d'un sol ús.

-Amb la resta de proveïdors com seria l'empresa que ens proporciona el Music i el personal de manteniment, l'assessoria jurídica, l'empresa que ens proporciona la roba de treball (uniformes) o l'ortopèdia teixidor (baranes, matalassos d'aire, grua elèctrica, llits motoritzats...), l'empresa de telefonia o els grans magatzem de venda a l'engròs (productes de neteja, per al jardí, piscina,...) el poder de negociació es mínim, tenint sempre l'opció de renunciar als seus serveis sense cap tipus de cost.

1.2.3 Amenaça d'entrada de nous competidors

L'amenaça d'entrada depèn del nombre i importància de les barreres d'entrada. Aquestes són factors que necessiten ser superats pels nous entrants per poder competir amb èxit. Les barreres que detectem en el sector són:

- L'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. No obstant, es combatrà aquesta barrera, ja que no es tindrà que invertir en construcció, ni en lloguer degut a que es disposa d'una propietat lliure de càrregues a la localitat de Premià de Dalt. D'aquesta manera es podrà 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 a la obertura del nou centre que suposen un cost afegit a l'inici de l'activitat.
- Diferenciació: s'ha de proporcionar un servei amb un valor percebut més gran que la competència. Per tant, s'oferiran uns serveis integrals de més qualitat per poder diferenciar-nos de les empreses ja existents en el sector.

1.2.4 Amenaça de productes substitutius

Els principals productes substitutius de Mar i Muntanya són quatre: pisos tutelats, teleassistència, servei d'ajuda a domicili (SAD) i centres de dia.

Tenint en compte l'elevada manca de places residencials, podem considerar que la influència que puguin tenir els serveis substitutius, no serà significativa ja que existeix una gran demanda en el sector, a més, cal tenir en compte que pràcticament totes les persones que van a un centre de dia, s'allotgen en un pis tutelat o disposen d'assistència al domicili acaben traslladant-se a una residència degut a les carències dels serveis mencionats anteriorment respecte a les necessitats del resident, ja que conforme compleixen més edat hi ha un decadència que no pot assumir a grans trets cap producte substitutiu.

Els serveis oferts per la competència són bàsicament els que ofereix el nostre complex residencial, si bé s'ha intentat que Mar i Muntanya aglutini el major nombre de serveis i instal·lacions per tal de que suposin una veritable millora de la qualitat de vida dels residents.

Així mateix s'han introduït alguns serveis o característiques innovadores tenint en compte les mancances de la competència, com són, la distribució independent de les plantes en les residència, jardí, piscina, excursions, música en viu i cafeteria.

1.2.5 Competidors actuals

Podríem dir que la intensitat de competidors directes a la zona de Catalunya, concretament a la comarca del Maresme és alta, però, d'altra banda s'ha de tenir en compte el creixent de la població majors a 60 anys com es mostra a la taula 4 i les grans llistes d'espera que hi ha en el sector, per tant, encara que hi hagin competidors no és una amenaça per al nostre centre. En canvi, podríem tenir barreres emocionals, ja que hi ha residències que porten molts anys en el mercat.

En la actualitat, només hi ha una residència geriàtrica a la localitat de Premià de Dalt que forma part de la nostra competència directa.



LLAR CARME PREMIÀ DE DALT

Direcció: Carrer Anselm Clavé 21

CP: 08338

Municipi: Premià de Dalt

La Llar Carme és una residència privada- concertada que compta amb 25 places residencials, l'avantatge d'aquesta residència respecte a Mar i Muntanya, està relacionada amb el concert, ja que poden promoure la prestació econòmica vinculada i nosaltres al inici de la activitat no comptarem amb aquesta opció.

El centre de competència directa opera en el mateix mercat i amb el mateix perfil de clients, però, la rivalitat no és alta. Ens diferenciem d'aspectes molt importants com són els serveis oferts, les instal·lacions, el apropament i l'adaptació amb els familiars dels residents per tal de que puguin estar el major temps possible i com a casa amb els seus familiar donant l'opció de menjar al centre.

2 RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA^[14]

El sector de serveis per a la gent gran es caracteritza per una gran atomització d'organitzacions que operen sota diferents formes jurídiques: societats mercantils, cooperatives, organitzacions socials i fundacions, entre d'altres. La RSE representa una oportunitat per al sector dels serveis d'atenció a la gent gran pels següents motius:

- Aporta avenços en l'adopció d'estàndards de qualitat.
- Millora la qualitat del servei ofert i el benestar de les persones grans a través d'innovacions en àmbits com ara: la formació del personal mèdic i assistencial, les cures a la gent gran, la arquitectura sostenible dels centres i equipaments...
- Contribueix a la millora dels resultats de la empresa, mitjançant el control de riscos en relació a la reputació, la millora de la confiança amb els grups d'interès i la millora del benestar dels empleats, usuaris i familiars.
- Crea avantatges competitius i poder convertir el sector en referent europeu en la cura i l'atenció al col·lectiu de gent gran.

La incorporació de la RSE en el sector dels serveis de atenció a la gent gran pot, per tant, contribuir a millorar la qualitat de vida de les persones, però també pot contribuir a la riquesa del país.

A més, s'ha de tenir en compte que existeix una relació directa entre la prestació del servei a les persones grans i la sostenibilitat. S'ha de promoure la creació de valor compartit amb la contribució de les famílies, usuaris i l'administració per tal de fomentar la innovació, ja que les idees que puguin tenir els familiars o usuaris juntament amb la direcció o l'administració poden ser de vital importància per poder ampliar la idea de negoci i introduir millores per als nostres majors així com per l'entorn.

Mar i Muntanya aplicarà les següents polítiques en la seva activitat empresarial referents a l'àmbit social, mediambiental i econòmic:

- Polítiques d'igualtat; els processos de selecció i de promoció interna han de seguir criteris de transparència, mèrit i equitat.
- Polítiques per afavorir l'ocupació de qualitat; es facilitarà una ocupació de qualitat, sustentat en un marc laboral que aposta per l'estabilitat, el desenvolupament professional i el benestar físic, psíquic i emocional en l'entorn de treball.
- Protocols i procediments d'atenció i servei; tot quedarà reflectit en protocols per cada un dels serveis i àmbits de treball. A través dels protocols s'aconsegueix funcionar per processos, de manera estàndard, facilitant el seguiment i el control i assegurant la qualitat i millora del servei prestat a les persones residents.
- Polítiques de confidencialitat.
- Relació amb l'entorn social; es participarà en jornades, trobades i fòrums i es col·laborarà en la promoció i difusió de models innovadors d'atenció en els serveis que es presten a la gent gran, per tal de mostrar millores en la qualitat de vida, el benestar i la salut de les persones ateses i millores en l'eficiència de els serveis prestats .
- Relació amb l'entorn mediambiental; per tal de promoure la sostenibilitat mediambiental s'aplicarà criteris arquitectònics sostenibles que germanitzin estalvis energètics, es col·laborarà amb proveïdors per aconseguir una disminució en els residus com a materials d'emalatge i transport, racionalització en el consum d'aigua i es tindrà cura del consum energètic.

La RSE té una dimensió estratègica. Per això, Mar i Muntanya les integrarà en tots els aspectes de la gestió del negoci, en les operacions, en els serveis, en les relacions amb els empleats i en la resta dels grups d'interès. A més, serà un plantejament a llarg termini i serà iniciada, compartida i incentivada per la direcció del centre.

3 MODEL CANVAS

A l'annex 2, de la taula 6 es mostra el quadre resum del model de negoci canvas, que servirà per crear, entregar i capturar valor a l'empresa.

- **Socis claus**

Per tal d'assegurar que el centre tingui plena ocupació, es primordial establir acords amb diferents grups d'interès així com entitats col·laboradores, com serien, els hospitals, metges de família, treballadores socials de la zona i de l'ajuntament i servei de benestar i família (Generalitat de Catalunya).

Tots aquests col·laboradors, tenen accés directe amb les famílies i aquestes sol·liciten el recolzament de professionals per diferents motius o patologies, com per exemple, el grau de dependència i/o autonomia, i per tant, son els socis qui recomanen i deriven a pacients als centres residencials.

A més, s'ha de tenir present la col·laboració amb altres centres residencials, ja que si tenen plena ocupació deriven a les famílies a altres centres que tenen disponibilitat de places.

Es tindrà present col·laborar amb diferents centres de Formació professional i universitats per tal de oferir la possibilitat de fer les pràctiques al propi centre, es una molt bona oportunitat ja que pots formar a lo que podria ser un possible futur empleat, que tindrà nocions adquirides en el propi centre i lo més importat es l' integració i el coneixement de tot el funcionament de la residència.

Alhora, es important donar una bona presentació del negoci a través de la pàgina web, ja que serà la carta de presentació del centre on s'indicaran tots els serveis oferts i fotografies de les instal·lacions. No menys important, es l'aliança estratègica amb els proveïdors, ja que serà els que ens proveeixin de tots els recursos necessaris per portar a terme el negoci, a més, si es fan bones negociacions podem oferir preus més competitius.

- **Activitats claus**

L'activitat clau de Mar i Muntanya es la captació de clients, concretament, enfocat a la gent gran que necessita unes cures específiques, amb el principal objectiu de proporcionar un servei de qualitat, prestant una atenció personalitzada per tal de cobrir les seves necessitats fomentant els drets, la participació dels residents i familiars.

Una vegada tenim el client, es fonamental fidelitzar-lo. A la vegada, s'ha de tenir en compte que encara que el centre estigui ple, no s'ha de deixar de fer seguiment als possibles clients que hi hagin en les llistes d'espera o que hagin vingut a conèixer el centre.

- **Actius claus**

Els recursos més importants que es necessiten per tal de que el negoci funcioni, en primer lloc es correspon en tenir unes instal·lacions i equipaments especialitzats a les característiques i necessitats de les persones majors, en segon lloc, es de gran importància comptar amb experts amb les titulacions corresponents en relació a l'activitat que desenvoluparan cadascú al centre, ja que aquests seran el motor de millorar en la qualitat de vida dels nostres majors.

El centre promourà la cultura de millora continua, fent cursos de reciclatge per tal de poder adaptar-nos en tot moment a les necessitats actuals i poder oferir un servei amb més professionalitat i qualitat per part del nostres empleats.

- **Proposta de valor**

La principal proposta de valor es poder ser un centre de referència de l'atenció residencial, compromès amb les necessitats de la gent gran, de les famílies i treballadors, millorant i tenint cura de la salut i l'autonomia de les persones grans donant-lis una cura excel·lent i bon servei qualitat- preu. Per això, es important oferir confort i un tracte familiar i humà, molt personalitat tan als residents com als familiars. A més, hi haurà una comunicació efectiva sobretot amb les famílies i treballadors ja que amb els residents amb patologies com l' alzheimer serà més complicat.

En tot moment volem transmetre tranquil·litat i transparència en tots els aspectes del nostre centre, per això, donarem facilitats des de l'inici de la sol·licitud d'ingrés, encara que el temps d'incorporació al centre es breu, fins el moment de fer tots els tràmits d'ingrés, ja que les

famílies necessiten temps per recopilar la documentació que sol·licitem, a més de tindre que portar al centre tots els estris personals del familiar. Tot això requereix temps i per aquests motius Mar i Muntanya s'adaptarà a les necessitats de les famílies donant-li un termini més ampli que altres centres residencials.

● Relació amb els clients

Les relacions amb els clients s'establiran des de la cordialitat, amabilitat i proximitat definides en la filosofia del centre. Els treballadors del centre seran presentats al nou resident, en la primera visita que faran a la residència així com en el seu ingrés per tal de donar-los tranquil·litat i apropament.

Una vegada s'hagi fet l'ingrés, els cuidadors juntament amb el familiar acompanyaran al resident per acomodar totes les pertinences a lo que serà la seva habitació, personalitzant-la amb una fotografia del resident amb el seu nom, amb l'idea de que tot el personal i residents recordin el nom del nou company que ha vingut al centre.

Es farà un seguiment mensual i anual, a través dels PAI'S(Pla d'Acció Individualitzada), es un registre on els treballadors van anotant tots els canvis o progressos de cada resident englobant l'àmbit social, sanitari, psicològic, de mobilitat, etc per tal de que tots els empleats i torns(nit i dia) sàpiguen les evolucions i/o estancaments i estiguin informats en tot moment de les necessitats AVD (Activitats de la Vida Diària) del pacient i així treballar conjuntament de manera eficient .

● Canals

Els canals, són una part fonamental per el negoci, ja que seran utilitzats per comunicar la proposta de valor als nostres futurs clients. A més dels canals que es mencionaran a continuació, també es treballarà amb els possibles socis com un altre canal indirecte de venda.

Els canals principals del centre son varis:

- Els que representen un cost baix
 - Treballadors socials i tots els grups i entitats claus(partners)
 - Web pròpia
 - Web inforesidències
 - El boca a boca

- Els que representen un cost alt
 - Tríptics
 - Publicitat a través de cunyes de radi
 - Publicitat a la Revista del barri

A més, s'utilitzarà un canal molt important que es el contacte directe amb les persones, es faran dies de portes obertes tant per als familiars com per al futurs clients on es faran xerrades informatives per tal de que coneguin la residència, considerant una bona manera de captar clients.

A més, amb aquestes xerrades donarem a conèixer les instal·lacions, els nostres valors, filosofia, l'ambient casolà i alhora servirà per conèixer les preocupacions, inquietuds dels familiars així poder donar resposta i adaptar-nos a les seves propostes.

● Segment de clients

El segment al qual anirà dirigida l'activitat, es a persones majors de 60 anys amb un poder adquisitiu mitg-alt, independentment de creences religioses, sexe, raça, nivell cultural , amb diferents patologies (demència, mobilitat reduïda, persones autònomes, etc...) que necessiten vigilància i cures les 24 hores del dia, o en el cas de persones autònomes que necessiten el calor humà i/o un major control de la medicació, degut als canvis en la vida quotidiana de les famílies, que no poden cuidar dels seus majors per diferents motius(horaris de treball, nens a càrrec...).

El centre serà creat per donar resposta a totes aquestes mancances que no poden tenir en la seva llar.

- **Costos**

En aquest apartat, es descriu tots els costos en què incorren en operar l'empresa des del seu inici.

Costos variables: són tots els costos que depenen directament del volum de residents.

- Capital inicial (serà una despesa inicial)
- Despeses en mobiliari i en reformes inicials
- Despeses de personal / proveïdors (a més residents o plena ocupació més personal i més despeses de menjars, bugaderia, material farmacèutic, etc...)
- Despeses en subministres(aigua, telèfon, llum, gas).
- Despeses de personal que donen servei directa al resident(Auxiliars, metge, fisioterapeuta, psicòleg, treballador social...)

Costos fixos: son totes aquelles despeses que són necessàries per a desenvolupar l'activitat de l'empresa i que no depenen del nombre de residents.

- Despeses laborals que dels treballadors que no donen servei al resident.(director, administratiu, encarregat de manteniment.)
- Despeses en subministres(aigua, telèfon, llum, gas).
- Assegurança de responsabilitat civil
- Assegurança anual de la llar
- Publicitat. Inicialment es destinarà un quantitat fixa podent augmentar o disminuir en funció del funcionament de l'activitat.

- **Fluxos d'ingressos**

Representa la forma en què l'empresa genera els ingressos necessaris que faran viable aquest model de negoci. Els ingressos s'obtindrà per part del resident u/o famílies per el servei ofert mensualment, a més, del percentatge de comissió per els serveis complementaris, com per exemple, la perruquera posarà unes tarifes de les quals un vint per cent suposarà un ingrés per a la empresa.

4 ANÀLISI DAFO

El conjunt de les anàlisis realitzades així com la idea de negoci plantejada facilita la realització d'una anàlisi DAFO el qual permet determinar les oportunitats i amenaces amb les que l'empresa es troba dins del seu entorn, així com les debilitats i fortaleces que tindria l'empresa projectada davant la competència.

4.1 ANÀLISI INTERN

- **Fortaleces**

- L'atenció que s'ofereix al client és individualitzada i personalitzada, el que contribuirà a fer més atractius els nostres serveis.
- L'horari de visita és ampli, el que facilita als familiars poder gaudir del seu major en horaris molt flexibles.
- Motivació i constància per tirar endavant el negoci.
- Bona relació qualitat preu dels serveis prestats, per tal de que siguin assequibles per als residents o famílies.
- Coneixement del funcionament d'una residència de gent gran per la experiència obtinguda en el passat.

- Bona ubicació del centre, zona molt tranquil·la i dotada de nombroses zones verdes on poder realitzar activitats a l'aire lliure.
 - Ambient i tracta familiar, ja que es tracta d'una residència de tan sols 50 places. Això fa que hi hagi més confiança entre el resident i el personal, i ajuda a que els nostres majors se senti com a casa.
 - Bona accessibilitat, degut a que està perfectament comunicat per poder accedir tant en transport privat com en públic. Disposa d'una línia d'autobús i de les rodalies RENFE.
- **Debilitats**
 - Caldrà recórrer al finançament aliè ja que la inversió inicial és elevada. Tot i que el local es de propietat lliure de càrregues, es necessitarà adquirir tot el mobiliari i material necessari per poder posar el negoci en marxa.
 - Assumir elevades despeses amb baixos ingressos al inici de l'activitat.
 - Necessitat de realitzar una bona publicitat del complex per arribar com més aviat al públic objectiu. La inversió a realitzar serà elevada, per això és primordial aconseguir residents per recuperar la inversió com més aviat millor.

4.2 ANÀLISI EXTERN

- **Oportunitats**
 - Sector en creixement; donat el creixement de l'esperança de vida el sector de les residències geriàtriques està en plena expansió.
 - Envel·liment de la població; degut al increment de l'esperança de vida i la qualitat de vida, la edat de mortalitat es major que fa uns anys i per tant el percentatge de persones que necessiten atenció integral es també major.
 - Canvis en les estructures familiars; el fet de que la dona s'incorporés al mon laboral ha suposat un increment del número de residents en els centres degut a la impossibilitat de fer-se càrrec les famílies .
 - Barreres arquitectòniques en les llars; en moltes ocasions es troben amb escales, banys no adaptats, pisos de reduïdes dimensions per cadires de rodes,etc que impossibiliten cobrir les necessitats dels majors, donant les residències resposta a aquestes mancances.
- **Amenaces**
 - Elevades exigències legals; el fet de obrir una residència requereix el compliment de moltes normatives legals vigents, d'una manera molt rigorosa.
 - Augment de persones que s'ofereixen per cuidar a les persones majors a la seva llar com la teleassistència o l'atenció domiciliària.

5 PLA DE MARQUETING

5.1 SEGMENTACIÓ I PÚBLIC OBJECTIU

El segment al qual va dirigit la residència Mar i Muntanya, és a tota la població de la comarca del Maresme majors a 60 anys, independentment del sexe, raça i creences. El negoci prestarà servei a persones dependents com autònomes, amb un poder adquisitiu mig-alt. Per trobar el nostre client objectiu, el nostre TARGET, s'ha realitzat una segmentació del nínxol de mercat en base als següents criteris:

1. **El mercat objectiu** és l'assistència a la gent gran. Per tant, ja el propi objecte del negoci, genera una separació de clients atenent a la seva edat. Basat en aquest paràmetre s'entén que el nivell de servei va orientat a les persones majors de 60 anys.

2. Atès que el **servei** que es donarà, serà un servei privat que oferirà de forma integrada i conjunta: residència, assistència i oci, el preu d'accés a la residència, serà un element clau a l'hora de poder accedir-hi, per tant, el nivell de renda dels clients potencials serà important a l'hora d'orientar el negoci i dirigir-nos als nostres clients, per això s'ha dividit als possibles clients atenent al nivell de renda: nivell de renda mig i nivell de renda alt. Donat que els serveis que s'oferiran seran d'alta qualitat, suposarà establir uns preus més elevats que residències que ofereixen menys serveis o bé que són públiques, sense oblidar els preus de la competència, no podrem acollir a persones amb uns nivells de renda baixos degut a que els ingressos dels que disposen no seran suficients per costejar la plaça.
3. **Nivell de dependència del client:** en aquest mercat d'assistència a persones grans existeix la possibilitat de trobar-se amb dos tipus de clients en funció del nivell de dependència que tinguin, per tant els classifiquem en: dependents o autònoms, es a dir, persones que es valen per si mateixos, i d'altra banda, els dependents, que serien els residents que necessiten ajuden de terceres persones. En aquests últim nivell, es farà diferenciació entre els diferents graus de dependència:
 - *Nivell de dependència moderat;* quan la persona necessita ajuda per realitzar varies activitats bàsiques de la vida diària, al menys una vegada al dia.
 - *Nivell de dependència sever;* quan la persona necessita ajuda per realitzar varies activitats bàsiques dos o tres vegades al dia, però, no requereix la presència permanent d'un cuidador.
 - *Nivell de gran dependència;* quan el resident necessita ajuda per a realitzar pràcticament totes les activitats bàsiques de la vida diària i per la seva pèrdua total d'autonomia mental o física, i que per tant, necessita la presència continua d'un cuidador.

El grau de dependència tindrà un impacte en els resultats de l'empresa ja que una persona autònoma abonarà per el servei ofert un preu més baix que una persona dependent.

4. **Procedència del client:** donat la ubicació de la residència, els futurs clients seran de la comarca del Maresme, no descartant clients de la província de Barcelona degut a la bona ubicació del centre.

5.2 ESTRATEGIA DE POSICIONAMENT

Com ja s'ha esmentat anteriorment, el centre Mar i Muntanya, oferirà una sèrie de serveis que es poden diferenciar en:

- Servei de residència de qualitat
- Assistència bàsica diària (higiene, cures personals, manteniment, etc)
- Serveis inclosos (animadora sociocultural, psicòleg, fisioterapeuta, treballadora social, infermera, auxiliars de geriatria i metge)
- Serveis complementaris (perruqueria, podòleg)
- Serveis d'oci i entreteniment (música en viu, servei de piscina, sala de jocs, excursions, hort urbà, cafeteria...)

Gran part d'aquests serveis, com serien assistència bàsica diària, serveis complementaris que s'oferiran no són en si mateixos nous, el sector ja els està oferint de moltes i variades formes, amb més o menys qualitat i amb un major o menor grau de satisfacció per al client, per tant, hem de buscar diferenciar-nos de la competència per la qual cosa oferirem uns **preus** més baixos que la competència degut a que els proveïdors que ens subministren son recomanats pel negoci familiar, i degut al volum de comandes obtenim preus més assequibles i d'altra banda ens diferenciem perquè oferim uns **serveis** inclosos en el preu que la gran majoria de residències els ofereix amb un cost addicional per el resident, a més, de diferenciar-nos per aquests serveis inclosos, comptem altres serveis d'oci com les excursions, l'hort, piscina, ... servei molt important per poder fer rehabilitacions i ajudar en l'autonomia del resident.

Un altre aspecte que té Mar i Muntanya a diferència de la competència, és la **personalització de les necessitats de cada resident**, és a dir, si un resident necessita fisioteràpia o teràpies amb la psicòloga es farà individualment segons les necessitats, a diferència d'altres centres que el servei de psicologia o de fisioteràpia són unes hores setmanals on assisteixen tots els residents que ho necessiten de manera col·lectiva. A més, en tot moment es tindrà present el **benestar de les famílies** i per aquests motius s'oferirà servei de menjador per totes aquelles famílies que vulguin gaudir amb el seu major d'un menjar en família.

Per tant, s'han plantejat tres possibles estratègies per posicionar-nos al mercat. Aquestes alternatives passen per:

- Diferenciar-nos via preu
- Diferenciar-nos per els serveis oferts
- Personalització a les necessitats de cada resident i de les famílies.

A partir d'aquestes estratègies de posicionament, es farà un anàlisi comparatiu de la residència Mar i Muntanya amb la resta de competidors a través de l'eina benchmarking i mapa de posicionament.

Cal dir, que la competència directa consisteix en la residència "Llar Carme" ja que actualment a Premià de Mar no hi ha cap centre residencial, no obstant, es farà l'estratègia de posicionament i el benchmarking tenint en compte la competència que hi ha a les proximitats de Premià de Mar, conjuntament amb els possibles competidors de Premià de Mar.

Competència directe:



RESIDÈNCIA LLAR CARME

Carrer Anselm Clavé, 21
08338 Premià de Mar
Telèfon: 937513663
Places:35
Preu: 1.850€

Competència indirecte:



GERIÀTRIC-CONFORT, S. L.

Sant Miquel, 42
08330 Premià de Mar
Telèfon: 937510997
Places:35
Preu: Habitació individual 1.850€ i compartida 1.800€



CENTRE RESIDENCIAL CAN N'AMELL

Carrer Rafael Casanova 3
08330 - Premià de Mar
Telèfon: 937549217
Places:311
Preu: Habitació individual 2.200€ i compartida 1.900€



RESIDÈNCIA I CENTRE DE DÍA ANNA

Carrer de Núria, 50,
08330 Premià de Mar
Telèfon:937524116
Places:23
Preu: 1800€

5.2.1 Benchmarking

Aquests procés pretén avaluar comparativament els serveis, preus i instal·lacions de la empresa amb els competidors més forts del sector.

Prèviament a fer la valoració, s'han identificat les residències que formen part de la nostra competència, una vegada identificades s'ha visitat els diferents centres per tal de conèixer de primera mà les instal·lacions, així com els serveis oferts i els preus. No s'ha pogut valorar el tracte ni la personalització que tenen amb els residents ja que les visites han sigut en un breu espai de temps no podent apreciar aquest factor.

La valoració s'ha fet mitjançant una puntuació que va de l'1 al 5, sent l'1 la valoració més baixa, es a dir, tenen uns preus elevats, uns serveis insuficients o unes instal·lacions antiquades o escasses i el 5 la valoració més alta i per tant, respecte als preus podem dir que són assequibles, unes instal·lacions adaptades i modernitzades i uns serveis excel·lents.

	MAR I MUNTANYA	LLAR CARME	CONFORT	CAN N'AMELL	ANNA
PREU	5	3	4	2	4
SERVEIS	5	3	4	5	3
INSTAL·LACIONS	4	4	4	5	3

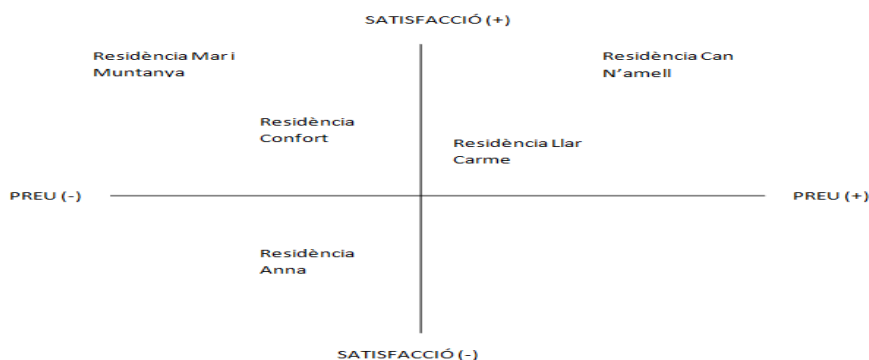
En el gràfic 3 de l'annex 5, es pot veure com les quatre empreses analitzades ofereixen uns preus més alts que el nostre centre. A més, totes elles exceptuant Can n'amell, els serveis oferts son escassos o suficients.

Si mirem les instal·lacions cal dir que Mar i Muntanya, Confort, llar Carme tenen unes instal·lacions semblants, destacant positivament Can n'amell.

Fent una síntesi de tots aquests factors, podem apreciar que hi ha una estabilitat entre preu-servei-instal·lacions en la nostra residència, ja que als centres de competència poden tenir molt bones instal·lacions i bons serveis però no està compensat amb els preus oferts, o de lo contrari tenen uns preus similars o iguals que la competència però tenen escassetat de serveis i instal·lacions.

En l'actualitat les famílies i residents, volen que els proporcionin uns serveis excel·lents, unes instal·lacions adequades i uns preus assequibles.

5.2.2 Mapa de posicionament



5.3 AVANTATGE COMPETITIU

La satisfacció, el preu i la personalització seran els principals avantatges competitiu que ens permetrà posicionar-nos en el mercat i diferenciar-nos dels competidors.

La satisfacció fa referència en gran mesura als serveis oferts als residents. Mar i Muntanya es diferenciarà per proporcionar als usuaris el major nombre de serveis respecte a la competència, com s'ha mencionat anteriorment, compta amb grans professionals com fisioterapeuta, animadora sociocultural, etc... segons les necessitats del resident, cobrint més hores de

personal en serveis inclosos i serveis complementaris que altres centres, que compten amb aquests professionals dos dies a la setmana.

A més vetllarem per el benestar tant del resident com de les famílies, oferint el servei de menjador per totes les famílies que vulguin compartir un bon àpat amb el seu major. Oferirem un ampli horari de visites adaptant-nos en tot moment a les necessitats dels familiars.

En tot moment hi haurà accessibilitat i transparència, els familiars estaran informats en tot moment dels canvis, de les evolucions,... tant del residents com de la residència.

Un altre aspecte que ens farà diferents serà el dotar la residència d'una estructura funcional que permeti optimitzar espais, recursos i organització. La seva estructura de plantes està distribuïda segons la dependència del resident, es a dir, s'ubicarà en una habitació o una altre segons el grau, per tal de disminuir el nombre de desplaçaments verticals (per ser els més dificultosos) i augmentar la qualitat de vida dels residents pel fet de separar segons grau de dependència. A més, tots els espais del centre son exteriors, lluminosos, espaiosos i solejats.

D'altra banda, tindrem com avantatge els preus oferts, Mar i Muntanya ofereix preus mes assequibles que la competència incloent en aquests més serveis. La competència té fixats uns preus més elevats i no inclouen molts serveis que la nostra residència creu que són de vital importància, considerant que tots els residents els necessiten.

5.4 ESTRATÈGIA DE MARQUETING MIX

5.4.1 Producte/Servei

La residència Mar i Muntanya, oferirà tres tipus de serveis:

- **Serveis bàsics:** aquests tipus de serveis estaran inclosos en el preu, i seran comuns per a tots els residents del centre. Aquests serveis són els següents:
 - *Servei d'allotjament;* la residència té capacitat per a 50 residents distribuïda en 16 habitacions compartides amb capacitat per a dues persones i 18 habitacions individuals, de les quals 10 estaran dotades de bany dins de l'habitació i una petit balcó.
 - *Servei de manutenció;* els residents tindran inclosos la dieta en funció de les necessitats (diabètics, celiacs, triturat, hipertensos...) Es faran cinc àpats al dia i es tindrà en compte la dependència de cada resident, fent dos torns en els dinars i sopars, es a dir, els residents que necessiten ajuda completaran el primer torn i els independents el segon.
 - *Bugaderia;* el centre comptarà amb una bugaderia pròpia, equipada amb tots els electrodomèstics necessaris (rentadores, assecadores, planxes) per donar servei a la roba d'ús personal dels residents. La roba de llit i tovalloles seran derivades a una empresa contractada per la residència.
 - *Atenció a la salut;* en aquests punt s'inclouran: la realització de les cures bàsiques necessàries de les que es faran càrrec els infermers del centre, la consulta mèdica per el metge del centre, el control de la higiene, l'administració i control de la medicació, canvis de absorbents (bolquers) per a incontinents i control de signes o símptomes.
 - *Activitats socioculturals;* es promouran celebracions concretes del calendari com Nadal i aniversaris, murals en els canvis d'estació, Sant Joan, carnaval, etc. L'animador del centre promourà aquestes activitats, a més, es realitzaran activitats a l'aire lliure, especialment en els mesos de l'any en què la climatologia ho permeti.
 - *Servei de Psicòleg;* aquest servei serà impartit per el psicòleg del centre a petició de l'usuari, metge o de la família.
 - *Servei de teràpia ocupacional;* seran impartits pel terapeuta del centre. Consisteixen en la realització d'activitats cognitives i socials per rehabilitar i mantenir al resident a les activitats de la vida diària utilitzant materials que potenciïn la seva creativitat, es a dir, es centre principalment en les capacitats funcionals del resident. El professional a càrrec formarà diferents grups de persones en funció del seu estat mental.

- *Servei de fisioteràpia*; es centrarà en el tractament d'una lesió i ajuda a prevenir-les. Per tant, el fisioterapeuta ajudarà a la rehabilitació i adaptació de les lesions que pateixin els residents.
- *Servei d'assistència social*; tractarà de facilitar i potenciar la integració social del resident al centre, així com evitar desajustos personals i de relació d'aquest. A més, serà l'encarregat del empadronament dels clients.
- **Serveis complementaris:** Són aquells serveis que tenen un cost extraordinari no inclòs en la tarifa bàsica del centre. Aquests serveis són d'ús voluntari de l'usuari.
 - *Servei de perruqueria*; atenció de la imatge personal del client mitjançant el tall i arranjament del cabell. Es contractaran els serveis de perruqueria a domicili que passarà visita una vegada a la setmana. Els auxiliars d'infermeria encarregats realitzaran una llista dels usuaris que vulguin aprofitar-se de dit servei. El client abonarà el preu del servei mensualment i el centre es quedarà un 20% de la quantitat en concepte de comissió.
 - *Servei de podologia*; independentment d'aquest servei els auxiliars d'infermeria del centre faran la pedicura com a mínim un cop a la setmana i segons necessitats sense cost addicional, però, a més s'oferirà el servei d'un professional, segons les patologies i necessitats del resident.(en el cas del diabètics, s'ha de tenir cura ja que poden tenir ferides, motiu per el qual es necessària l' intervenció d'un professional, assumint el resident el cost del servei.
 - *Servei d'acompanyament*; consisteix a acompanyar al resident en les seves cites de metges en consultes externes al centre. El centre posa a una persona treballadora en la pròpia residència per acompanyar a l'usuari en la seva visita mèdica. La necessitat d'aquest servei sorgeix de la impossibilitat dels familiars dels clients d'acompanyar-los ja que l'horari de les visites mèdiques coincideix amb l'horari laboral de la majoria dels familiars.
- **Serveis d'oci i entreteniment:** son uns serveis que la residència ofereix als residents per donar-li una millor qualitat de vida. Tots els serveis detallats a continuació estan inclosos en el preu exceptuant les excursions que seran abonades per parts dels residents o familiars al mateix més de la sortida , el servei de cafeteria i els àpats dels familiars, seran abonats al mateix moment.

El detall d'aquest tipus de serveis son:

- Servei de música
- Servei de piscina
- Servei d'hort
- Sala de jocs
- Servei de cafeteria
- Servei d'excursions

Els serveis s'anirà ampliant i millorant segons les necessitats,l'anàlisi dels costos i la viabilitat de l'empresa.

5.4.2 Preu^[15]

Segons les dades proporcionades per inforesidències,el preu mig d'una residència a Barcelona es de 1.856,30€, sense tenir present l'Iva.

Mar i Muntanya,segons l'oferta de serveis que el centre presenta, a tingut en compta a l'hora de fixar els preus l'estadística anteriorment mencionada, així, com els preus establerts per la

competència, i per tant, s'han establert uns preus mes competitius per tal d'atreure als clients, sent el nostre import mig de 1693€.(Annex3, Taula 7 i 8).

Aquesta política de preus es mantindrà sempre i quan s'aconsegueixi cobrir uns marges mínims que permetin continuar amb el negoci.

5.4.3 Distribució

Mar i Muntanya no disposa d'un producte a distribuir, però sí cal recalcar en aquest punt l'estratègic emplaçament en el qual se situa la residència La envejable localització del centre, amb vistes al mar i a la muntanya amb les enormes vidrieres que té l'edifici en zones comuns com el menjador, les habitacions, les sales polivalents ... crea un ambient de relaxació i harmonia amb la natura que poques residències poden oferir. A més d'un elevat desplegament d'activitats, instal·lacions i serveis a l'abast de tots els residents.

5.4.4 Promoció

Amb la comunicació o promoció s'ha buscat informar els possibles clients dels serveis que es prestaran i dels beneficis que s'oferiran a través de diferents canals detallats en el punt 1.5. S'ha intentat situar-se en la ment del consumidor com la alternativa que millor s'adapta a les seves necessitats i maneres de satisfer-les, motivant al consum.

A l'hora de fer arribar el missatge al client, s'ha tingut present el client potencial i el destinatari de la promoció, ja que hi ha ocasions en què el decisor de la utilització dels serveis del centre no és el client potencial sinó el seu familiar.

En relació a la marca Mar i Muntanya tindrà clars quins són els valors de marca sobre els quals comunicar i per tant es comunicarà recolzant-se en els beneficis emocionals de la cura dels majors, de l'apropament del servei i de la qualitat dels cuidadors.

Tant en format digital com en format físic, es traslladaran aquests missatges; exemple: beneficis emocionals (tranquil·litat, descans, alegria), valors (apropament i qualitat), eslògan (tranquil·litat per a tu i cura per als teus majors). Un altre exemple de creativitat on es mostra el to, els visuals i el missatge propis de la marca.



LA MILLOR CURA PER AL TEU MAJOR,
LA MAJOR TRANQUIL·LITAT PER A TU



"La musicoteràpia redueix els problemes
de salut i ens dona alegria"

5.5 CANALS DE DISTRIBUCIÓ

Es preveu utilitzar una campanya publicitària uns vuit mesos abans de l'obertura del negoci, que consistirà en:

- Creació i difusió de la pàgina web www.residenciamarimuntanya.com amb tots els serveis que oferirà l'establiment residencial, a més, es pretén motivar el lideratge d'opinió per tal de conèixer les necessitats, inquietuds, valoracions del centre i dels nostres majors a través del fòrum. Amb la web es pot transmetre el valor d'apropament i qualitat.
- Web inforesidències, aquest canal fa de buscador i permet veure la disponibilitat, els preus i els serveis de les residències anunciades. Es una forma de promocionar el centre a un cost baix.

- Tríptics; es repartiran en llocs estratègics, com seria en un casal d'avis, associacions de veïns, assistents socials, ambulatori, farmàcies i a les bústies de tota la zona de Premià de Dalt i de Mar i voltants.
- Els primers mesos ens promocionarem a través de cunya de radio (radio premià) i a la revista de la zona. El fet d'utilitzar la radio com a mitja es degut a que aquest dial es molt escoltat per persones de mitjana edat i per tant es fil conductor per als seus majors. En relació a la publicació del nostre centre a la revista, es per l'àmplia diversificació d'aquest mitjà a tots els establiments del municipi.
- Es parlarà amb l'ajuntament per tal de que ens presti un espai on fer una xerrada amb una botifarrada per a tota la gent gran i famílies del poble, per tal de donar-lis a conèixer els nostres valors.
- Es promourà una vegada iniciada l'activitat, jornades de portes obertes, per tal de que puguin visitar el centre i donar a conèixer les nostres instal·lacions i serveis.
- Una vegada s'iniciï la posada en marxa del centre, comptarem amb un canal molt important com es el boca a boca.

5.6 ESTRATÈGIA DIGITAL

Tota la campanya publicitària serà de suma importància durant la posada en marxa del centre ja que el seu èxit dependrà de poder afrontar els primers mesos de vida del complex amb un nombre de residents suficient per suportar o minimitzar les importants despeses que suposa un establiment d'aquest tipus.

Un cop en marxa la residència, i en funció de la ocupabilitat del centre, disminuirà la campanya de promoció excloent la cunya de radio i tríptics, i per tant, centrant-nos principalment en la revista del barri, inforesidències i la pàgina web de l'establiment residencial, element de gran importància a causa del auge d'Internet com a mitjà de publicitat. Aquesta decisió bé donada per el cost que suposa mantenir la publicitat en la seva totalitat, no sent necessària si comptem amb plena ocupació.

Per tant, es contemplarà i s' incloure una estratègia digital en el model de negoci, com una part permanent i fonamental per al desenvolupament i creixement de l'empresa, no com un complement, sinó com a base de les operacions, ja que serà el mitjà per donar-nos a conèixer de manera constant i poder cobrir totes les places amb l'objectiu que no hi hagi cap vacant o que el temps sigui mínim després d'una baixa d'un resident.

La pàgina web serà creada per un professional, per tal de que tingui èxit estarà contínuament actualitzada. A més es crearà un fòrum a la mateixa pàgina per tal de que hi hagi interacció per part dels familiars del centre i puguin fer aportacions o suggeriments d'interès així com compartir els seus dubtes o inquietuds. Aquest fòrum, donarà suport als familiars i a més al centre, ja que els suggeriments dels familiars faran que la residència s'adapti a les necessitats i pugui millorar constantment segons les peticions. Serà una forma de tenir satisfet al familiar i al client.

6 INTRODUCCIÓ AL PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

6.1 PLA D'OPERACIONS

6.1.1 Localització

Per la elecció de la localització(Annex4, imatge1) del centre s'ha tingut en compte varis factors. En primer lloc, després d'estudiar les diferents zones on emprendre el negoci s'ha decidit posar-lo en marxa a la comarca del Maresme al municipi Premià de dalt, per la seva tranquil·litat , la naturalesa que l'envolta i el seu clima. En segon lloc, perquè es la ubicació que millor s'adapta a les necessitats, degut als requisits del terreny, necessitats d'aigua, accessos, pendents, etc i per tenir disponible una propietat que fa que no es tingui que assumir un alt cost hipotecari o de lloguer.

A més, s'ha tingut present el fàcil accés gràcies a les bones comunicacions en transport. Un altre factor important ha sigut la baixa competència que hi ha a la zona, i per tant, cobrir la demanda que hi ha al Municipi.

Per tant, s'ha considerat que l'empresa aporta una viabilitat tècnica adequada pel tipus de públic al qual va dirigida, podent cobrir les necessitats del sector donant la qualitat que s'ha mencionat des de un inici.

6.1.2 Distribució en planta

La residència donarà servei en una casa independent, distribuïda en tres plantes i amb zona exterior, per tal de donar forma a aquesta distribució, es faran reformes de divisió i construcció d'espais en cadascuna de les plantes, a més s'haurà de proveir de tot el mobiliari necessari per la posada en marxa del negoci(llits, baranes, armaris, tauletes de nit, taules y cadires tant de zones comuns com del personal,decoració,etc)

Planta principal o planta baixa:

- Entrada
- Direcció i administració
- Sala polivalent
- Lavabo
- Teràpia ocupacional
- Psicologia
- Assistenta social
- Fisioteràpia
- Zona de perruqueria i podologia
- Sala de jocs
- Magatzem
- Bugaderia
- Metge i infermera

Planta1

- Cuina
- Menjador
- Sala d'estar
- 9 habitacions compartides i 3 individuals
- 2 banys adaptats
- Vestuaris empleats
- Terrasses exteriors

Planta 2

- 7 habitacions compartides i 15 individuals
- 3 banys adaptats
- Solàrium
- Terrasses exteriors

Exteriors:

- Jardí
- Piscina
- Cafeteria
- Hort
- Terrasses cobertes y exteriors

6.1.3 Política de creixement i estratègia

Els objectius de Mar i Muntanya són proporcionar solucions dignes de vida als nostres majors que corresponguin:

- A un estil de vida de convivència familiar.
- A un ambient positiu que mantingui el creixement, el desenvolupament, així com la pau interna i l'harmonia.
- Mantenir i millorar el benestar físic, mental, espiritual, cultural i social.
- Mantenir i elevar la seva autoestima valorant-ne els coneixements i experiències.

Per tal d'aconseguir els nostres objectius, així com els valors i la missió detallades anteriorment, comptarem amb un equip de professionals que faran que es compleixin les expectatives esperades.

Creixement i estratègies:

- A curt termini: l'objectiu en 12 mesos es aconseguir una ocupació d'un 80%. A finals, del segon any s'espera haver aconseguit un 95% d'ocupació. Per poder aconseguir aquests objectius, s'ha realitzat un pla de màrqueting estratègic detallat en el punt corresponent al pla de màrqueting.
- A mig termini: en un període de 36 mesos, l'objectiu es haver aconseguit la plena ocupació. A l'hora es pretén aconseguir l'estabilitat de l'empresa. En aquest període, es podrà valorar i extreure conclusions sobre el funcionament i qualitat dels serveis del negoci. Per aconseguir aquesta estabilitat, es valorarà la qualitat dels serveis oferts fent modificacions si fos necessari.
- A llarg termini: no es descartaria el poder ampliar el nombre de places, degut al ampli espai del que es disposa i que es podria adaptar, sempre i quant, continuem amb plena ocupació i s'obtinguin els beneficis esperats.

En funció del termini en que ens trobem i l'ocupació, es seguirà una estratègia puntual sobre el personal de l'empresa, per tant, en funció dels residents s'adaptaran el nombre de treballadors.

6.1.4 Anàlisi d'operacions i processos

En aquest apartat es realitzarà una descripció detallada dels diferents processos que es duran a terme a l'establiment residencial Mar i Muntanya, tal i com es mostra a l'annex 4, gràfic 1.

Els processos s'agruparan en processos de planificació, processos de millora, processos de realització o clau i processos de gestió.

Els **processos de planificació** són aquells que engloben totes les accions en relació als aspectes de l'empresa, es a dir, son els processos que elaboren tots els detalls del centre com el on, quan i com, adaptant-nos a les necessitats que es poden presentar amb la finalitat de complir amb lo que s'espera. Amb la planificació, s'aconseguirà una bona coordinació entre tots els membres que formaran l'empresa, i alhora aconseguirem una millora interna ja que ens ajudarà a adaptar-nos d'una manera més ràpida a l'entorn canviant. Aquesta planificació es durà a terme mitjançant diferents etapes:

- Anàlisi de la situació de partida; anàlisi de la situació actual de l'empresa i del seu entorn, per tal d'aprofitar les oportunitats existents com per exemple la situació dels recursos que es necessitaran o les necessitats del sector on s'està actuant.
- Fixació dels recursos; objectius i metes que es volen assolir
- Creació d'alternatives
- Avaluació i elecció de les alternatives
- Control i determinació de desviacions, en cas de que no evolucioni l'alternativa escollida s'hauran de fer les modificacions corresponents.

Com es mostra a la gràfica 1, la planificació es detallarà en compres, control i recursos humans.

Compres

La directora del centre juntament amb el personal del centre, a través d'un llistat comú serà l'encarregada de realitzar una adequada planificació de totes les compres necessàries com serien l'alimentació, material sanitari, productes de neteja, material d'animació, etc, per el bon funcionament del centre.

Recursos Humans

Serà necessari portar una bona planificació dels recursos humans. L'encarregada serà la directora de la residència que en tot moment valorarà el personal necessari per a cada lloc de treball en funció de les necessitats.

Control

Es portarà a terme reunions on participaran tot el personal del centre per tal de verificar els resultats de tota la planificació duta a terme, serà el moment de poder corregir desviacions de planificació en tots els àmbits.

En relació als **processos de millora**, estaran enfocats a millorar la qualitat dels serveis oferts. Aquests processos seran de vital importància per tal de fidelitzar al client i alhora per reduir costos.

Per tant, es portaran a terme accions correctives, preventives i un bon anàlisi de la satisfacció del resident i família, així com dels membres de l'organització.

Per tal de millorar la qualitat, s'han fet dos enfocaments:

D'una banda, la millora continua del sistema de la qualitat mitjançant la utilització de la política de qualitat, els objectius, el resultat de les auditories, l'anàlisi de les dades, les accions correctores i preventives i la revisió per la direcció.

L'empresa definirà les accions correctives i preventives per eliminar les causes de les no conformitats a fi de prevenir la seva reaparició. Aquestes accions seran apropiades al impacte dels problemes trobats.

I d'altra banda, la reenginyeria de processos, que serà el redisseny radical del procés per tal d'assolir les millores

Els processos de millora es detallen en disconformitats i formació:

Disconformitats

Es tractarà d'un document que representarà un control intern i extern sobre la qualitat del centre i del treball realitzat. És una mena de fulls de reclamacions, que podrà ser omplert tant per usuaris del centre (residents i els seus familiars) com per els treballadors. Es tracta de detectar errors que hi ha hagut o hi han en el centre o en la prestació dels serveis. Serà un bon mètode per recaptar informació sobre les mancances en la qualitat de l'establiment residencial.

Formació

Anualment es sol·licitarà als empleats suggeriments referents a les seves necessitats de formació, que juntament amb les propostes de la direcció comportaran la realització d'un pla anual de formació.

Per la seva importància i d'acord amb el nínxol de mercat que volem assolir s'impartiran necessàriament cursos sobre les següents matèries: programes de prevenció, manipulació d'aliments, acompanyament al dol, prevenció de caigudes i control de malalts amb patologies cròniques, etc.

Després del disseny i impartició del pla de formació que generalment serà encarregat a empreses especialitzades del sector acudint al finançament existent, es procedirà a la seva avaluació i seguiment, a efectes d'estudiar l'impacte sobre les persones que l'han rebut.

Pel que fa als **processos claus**, cal dir que d'ells dependrà el complir satisfactòriament amb els requeriments i expectatives, per tant, aquests processos seran els encarregats de gestionar les activitats que condueixen a donar el servei al client i per tant, haurà de contribuir a aconseguir avantatges competitives com seria el lideratge en costos, diferenciació, especialització, etc.

Els processos claus s'han dividit en: recepció al client, donant la benvinguda i fent la presentació del tot el personal del centre així com de les instal·lacions, posteriorment es farà una revisió mèdica detallada per tal de poder fer la creació de la fitxa on es detallaran les patologies, gustos, preferències, etc amb la finalitat de conèixer en profunditat al resident, una vegada s'ha elaborat la fitxa i ingressat el pacient al centre, tots els treballadors estaran a

disposició del resident prestant els serveis contractats. Es faran controls per tal d'observar i examinar la satisfacció del client.

Per últim es detallarà els **processos de gestió**, on s'inclouen la gestió de les habitacions, de serveis, gestió documental i gestió legal.

Gestió habitacions

Es tindrà actualitzat al sistema d'informació les habitacions existents i la seva ocupació a través d'un programa informàtic senzill elaborat a mida al que tindran accés la directora i tot el personal mèdic.

Gestió serveis

Es tracta de planificar els serveis generals i assistencials com el servei de bugaderia, cuina, perruqueria, serveis mèdics, psicològics, etc. La planificació consisteixen en adjudicar-li a cada tasca un horari i un personal determinat per saber, en tot moment, qui i quines tasques han de realitzar i quan les han de porta a terme.

Gestió documental

La documentació utilitzada en el centre és molt nombrosa, i per això hi haurà un arxiu comú, per a la documentació de control intern (full d'activitats de la vida diària, control de disconformitats, protocols d'actuació, etc) que estarà al abast del personal del centre i d'altra banda haurà un arxiu extern (documentació personal resident, contractes, etc) que només tindrà accés la directora del centre, on es trobarà tota la documentació exigida per les inspeccions.

6.2 ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

6.2.1 Organigrama

En el gràfic 2 de l'annex 4, es pot veure l'organigrama de Mar i Muntanya. Constarà de quatre àrees, la sanitària, la psicològica, la de serveis interns i l'administrativa totes elles supervisades per el director.

6.2.2 Anàlisi i descripció dels llocs de treball

■ Director:

Missió: organitzar i administrar el centre en tots els aspectes.

Funcions:

- Política de preus
- Promoció
- Selecció de personal
- Atenció de les noves visites
- Atenció als residents i familiars
- Planificació, control i seguiment (compres, serveis, horaris, personal, etc)
- Promoure i dirigir les reunions de personal
- Encarregat de la RSC
- Contractació de cursos de formació

Formació requerida: Grau en ADE

■ Metge/essa:

Missió: Millorar i mantenir la salut física dels residents, així com, prevenir patologies i portar un seguiment del pacient.

Funcions:

- Reconeixements mèdics dels nous usuaris, emplenar l'historial mèdic i totes les certificacions on s'establiran les pautes i el tractament a seguir.
- Atendre les necessitats assistencials dels usuaris
- dirigir el programa de rehabilitació i mobilització del usuari
- supervisar l'estat sanitari de les dependències del centre
- Programar i supervisar els menús conjuntament amb el servei de càtering
- Determinarà si fos necessari el trasllat a un centre sanitari (hospital)

Formació requerida: Titulació universitària en medicina.

■ **Fisioterapeuta:**

Missió: realitzar els tractaments rehabilitadors necessaris, per tal de mantindre i millorar la independència física dels residents.

Funcions:

- Realitzar els tractaments corresponents
- Participar en la realització de proves o valoracions relacionades amb la seva activitat, així juntes o sessions que es convoquin al centre
- Informar i formar als familiars en matèria de la seva competència
- Assessorar als professionals del centre sobre les pautes de mobilització o tècniques fisioterapèutiques
- Revisió, seguiment i avaluació dels tractaments.

Formació requerida: Diplomatura o Grau en fisioteràpia

■ **Terapeuta ocupacional:**

Missió: contribuir en la rehabilitació integral del residents

Funcions:

- Promoure l' independència de les persones que ho necessitin
- Ajudar als residents en les activitats de la vida diària (menjar, vestir-se,...)
- Desenvolupar la motricitat, incloent el servei de piscina.
- Optimitzar el cos i millorar la postura

Formació requerida: Grau, post grau o doctorat en teràpia ocupacional

■ **Animador/a sociocultural:**

Missió: Motivar i estimular al col·lectiu d'una forma participativa.

Funcions:

- Fer ús del temps lliure i l'oci d'una manera continuada
- Implicar als residents en les activitats que se realitzin al centre
- Fomentar la solidaritat
- Promoure les activitats lúdiques, socials, artístiques, culturals i musicals.

Formació requerida: Tècnic superior en Animació Sociocultural

■ **Assistent/a social:**

Missió: facilitar que tots els residents desenvolupin plenament les seves potencialitats, enriqueixin les seves vides i previnguin les disfuncions.

Funcions:

- Planificar i organitzar el treball social
- Realitzar els informes socials del resident i actualitzar-los
- Gestionar renovacions DNI, empadronaments, canvis en les pensions, etc
- Coordinar amb altres entitats tot lo que representi els interessos del resident
- Entrevistar al nou resident i a la família, preparar l' ingrés i realitzar la valoració inicial.
- Realitzar el pla d'atenció personalitzada interdisciplinari i portar un seguiment
- Promoure les relacions de la família amb el centre.
- Realització dels protocols en el seu àmbit

Formació requerida: Diplomatura o Grau en treball social

■ **Psicòleg/a:**

Missió: Ajudar en el procés adaptatiu del resident e incentivar a la participació en les diferents activitats (estimulació cognitiva).

Funcions:

- Realitzar la valoració neuropsicològica, el diagnòstic emocional i de conducta del malalt i elaborar el corresponent informe psicològic.
- Marcar els objectius terapèutics i avaluar els programes de psicoestimulació individual i grupal, en col·laboració amb el personal tècnic
- Establir estratègies d'intervenció conductora i emocional amb el pacient.
- Realitzar la valoració i tractaments psicològics

- Programar les activitats d'intervenció amb la família per a l'acceptació i afrontament de la malaltia

Formació requerida: Titulació universitària en Psicologia

■ **Infermer/a:**

Missió: Assistir al resident en tot lo relacionat a la seva salut física i mental.

Funcions:

- Col·laborar amb el metge en els reconeixements dels usuaris tant inicials com posteriors.
- Preparar i administrar la medicació dels residents
- Fer les cures necessàries, així com prendre la pressió sanguínia, pols i temperatura.
- Actualitzar l'historial de cada pacient
- Col·laborar amb el metge amb els reconeixements inicials i posteriors
- Controlar i supervisar el pla de cures
- Realitzar les comandes de farmàcia, demanar hora per les analítiques, radiologies, etc

Formació requerida: Diplomatura o Grau d'infermeria

■ **Podòleg/a:**

Missió: tractament de les afeccions, cures i disformitats del peu

Funcions:

- Cura i tractament de totes les malalties que poden afectar al peu: alteracions de la pell (callositats, durícies,...), alteracions de les ungles (ungles encarnades, unes deformades), infeccions (fongs, papil·lomes), disformitats dels dits (dit en martell, dit en urpa) i disformitats del peu en general (peu buit, peu pla,...)

Formació requerida: Titulació universitària en podologia

■ **Auxiliars de Geriatria:**

Missió: Assistir al usuari en la realització de les activitats de la vida diària que no puguin realitzar per si mateixos, i efectuar tots els treballs encaminats a l'atenció personal i al seu entorn.

Funcions:

- Vigilar i atendre als residents en totes les seves necessitats
- Col·laborar amb el usuari i el metge preparant el material que s'hagi d'utilitzar
- Controlar l' higiene personal i donar de menjar al residents dependents.
- Acompanyament.

Formació requerida: Formació Professional d'Auxiliar d'infermeria.

■ **Cuiner/a:**

Missió: servir els àpats als residents en funció de les prescripcions mèdiques

Funcions:

- Organitzar els menús que són servits pel càtering
- Cura de l'hort amb la col·laboració del personal i residents del centre
- Acabar de cuinar i condimentar els menjars
- Muntatge dels carros amb els menús que s'han de servir
- Supervisar el manteniment, la neteja i el funcionament dels utensilis i maquinàries del seu departament (forn, fregidora, safates, olles,...)
- Emplenar els registres pertinents
- Fer la comanda dels menús a l'empresa de càtering
- Control i aprovisionaments del servei de cafeteria autoservei

Formació requerida: Experiència de 3 anys en llocs de treballs similars

■ **Auxiliar administratiu:**

Missió: realitzar les tasques administratives i d'atenció telefònica

Funcions:

- Recollida i lliurament de la correspondència

- Atenció telefònica
 - Vigilància dels punts d'accessos i porteria
 - Recepció i comptabilització de les factures
 - Complementació del llibre de registres
 - Encarregada dels parts d'averies i del seu trasllat al servei de manteniment
 - Gestió de cobros
- Formació requerida: Cicle superior en Administració i Finances

■ **Personal de neteja:**

Missió: realitzar les tasques de neteja per tal de que el centre estigui en perfectes condicions d'higiene.

Funcions:

- Realitzar les tasques pròpies de neteja de les habitacions i zones comunes
- Realitzar les activitats pròpies de bugaderia-planxa, tenint cura de la roba dels residents i del centre i donant la millor utilització als materials.
- Col·laborar en cas necessari amb el personal del centre

Formació requerida: Cap titulació

■ **Perruquer/a:**

Missió: manteniment de l'estètica del resident

Funcions:

- Preparar el saló, les seves dependències, equips i materials
- Acollir i assessorar al resident sobre els serveis o canvis
- Tractament del cabell (tall, tenyir, pentinar)

Formació requerida: Formació professional de perruqueria i estètica

■ **Manteniment:**

Missió: mantenir en perfecte estat totes les instal·lacions del centre (interiors i exteriors)

Funcions:

- Controlar les visites i el treball realitzat per les firmes contractades per al manteniment d'aquelles instal·lacions on estigui establert.
- Tenir control de muntatge, funcionament i desmuntatge d'estrades, seients, projector de cinema, altaveus, etc. que siguin necessaris per al normal desenvolupament d'activitats del centre
- Encarregat de rebre i repara totes les averies que es produeixin
- Encarregat de guardar i custodiar els llibres de manteniment

Formació requerida: Experiència de 2 anys en llocs de treballs similars

6.2.3 Estratègia de recursos humans

6.2.3.1 Política retributiva[16]

Com es mostra a l'annex 4, taula 9, la política salarial serà fixada en funció de la legislació vigent en cada moment, s'ha de tenir en compte que en l'actualitat està vigent les taules salarials del 2014 i no del 2016 ja que han quedat congelades degut al IPC . Per tant, per establir els salaris per a cada lloc de treball s'ha tingut present la resolució del 25 de Febrer de 2014, de la direcció general de l'ocupació, on es publiquen les taules salarials de VI conveni col·lectiu marc estatal de serveis d'atenció a les persones dependents i desenvolupament de la promoció de l'autonomia personal.

Com s'explica en el punt de política de selecció, es contractarà personal per part d'una empresa externa, i es calcula una despesa de personal extern de 2.200€ més IVA, els primers dos anys, sent de 2.600 més IVA a partir del tercer any.

6.2.3.2 Política de selecció

Avanç de continuar amb la política de selecció, s'ha volgut plasmar a l'annex 4, taula 10 la plantilla de personal necessària per a desenvolupar de manera òptima el projecte empresarial, tenint en compte el grau d'ocupació previst en cada anualitat.

D'acord amb les necessitats de personal definides a la taula anterior, on s'ha establert un número determinat de personal, la decisió estratègica es adaptarà el personal en funció de l'ocupabilitat del centre.

El procés de selecció es farà mitjançant un procés intern on el director serà l'encarregat de buscar al personal, entrevistar-lo i estimar o desestimar la contractació. Cal dir, que la Fisioterapeuta, Animadora, Terapeuta ocupacional, Assistenta i Psicòleg seran seleccionats per una empresa externa, tenint en compte les hores necessàries d'aquest professionals, es a dir, depenent l'ocupació necessitarem una o dues persones i unes hores determinades, al inici de l'activitat amb 3 hores i dues vegades a la setmana serà suficient, en canvi, amb plena ocupació i depenent les necessitats dels residents, seran necessàries 4 hores, 3 cops a la setmana, no podent determinar les hores exactes d'aquests tipus de servei. Una vegada feta la preselecció per part de l'empresa externa serà la gerent qui continuï el procés de selecció.

Per tal de dur a terme la selecció de personal es comptarà amb la pàgina Web d'inforesidències, es tracta d'una pàgina que permet seleccionar personal a través de currículums que dipositen les persones a la xarxa, a més, es tindrà present el comptar amb diverses universitat per instaurar un programa de pràctiques a l'empresa o establir contractes de formació dels millors expedients acadèmics en cada una de les especialitats. Una vegada acabades les practiques, es farà un procés de selecció entrevistant a aquells candidats que es considerin més adequats per el negoci.

Les condicions contractuals seran les establertes segons conveni, mantenint una política de baixa rotació de personal, sempre que sigui possible.

6.2.3.3 Política de motivació

L'objectiu es crear un bon clima laboral i s'ha considerat que un treballador motivat es rendibilitat per l'empresa i per aconseguir-ho es promourà per part de la direcció incentivar al treballador mitjançant incentius en espècies descartant els incentius purament dineraris. Els incentius seran estades de cap de setmana, vals de descompte en determinats establiments, sopars en restaurants exclusius, benestar i salut, etc... A més es tindrà en compte la promoció interna i la baixa rotació de personal per tal de que els treballadors estiguin tranquils, això farà que estigui en ple rendiment en la seva tasca a desenvolupar, i per tant, com a empresa s'evitaran costos innecessaris i uns empleats més productius.

6.2.3.4 Política de formació

La formació contínua dels treballadors tindrà un caràcter estratègic, ja que la qualitat i la millora contínua seran les nostres senyes d'identitat i la nostra millor garantia per competir.

Com s'ha exposat anteriorment es sol·licitarà als nostres empleats suggeriments relacionats a les seves necessitats de formació conjuntament amb les propostes de la direcció, ja que s'ha considerat un benefici tant per el treballador com per l'empresa i residents.

Es requerirà la ajuda d'una empresa externa, que serà l'encarregada d'impartir els cursos. En funció de la matèria escollida i del personal al qual serà impartit, el curs es farà al propi centre, en cas de ser necessari s'impartirà fora de l'empresa.

6.2.4 Planificació temporal

Com es mostra a l'annex 4, taula 11, per la posada en marxa de l'empresa i per donar lloc a l'inici de l'activitat es farà una planificació en el temps on s'inclou:

- 1.Acondicionament del local, mobiliari i decoració, llicències
- 2.Fases en publicitat
- 3.Equips informàtics, creació de la pàgina web
- 4.Entrevistes, contractació i formació treballadors

7 INTRODUCCIÓ AL PLA FINANCER

En aquest apartat es recull tota l'informació financera i econòmica de l'empresa, analitzant la solvència, rendibilitat i liquiditat per tal de determinar la viabilitat del projecte.

7.1 Estratègia financera

7.1.1 objectius

El principal objectiu com a nova empresa, es sobreviure durant els primers tres anys de vida i per això, s'haurà de planificar de manera adequada l'inversió dels recursos de l'empresa per tal de aconseguir els objectius generals i específics.

Objectius financers:

- Obtenir els recursos necessaris per tal de poder portar a terme l'activitat
- Capacitat d'invertir els recursos de manera eficient, mirant la viabilitat del negoci.
- Obtindre finançament equilibrat des de l'inici de l'activitat que cobreixi les necessitats futures.
- Recuperar la inversió en el menor temps possible
- Portar un bon control de tota la situació econòmica-financera de l'empresa per tal de poder anticipar-nos a futurs problemes.

7.1.2 Pla de recursos

A continuació es detallaran els costos en els quals incorre l'empresa per posar en marxa el negoci amb una visió de 12 mesos, tenint en compte que al 2016 l'empresa no començarà a desenvolupar la seva activitat, degut a que des del mes de Setembre fins l'Abril del 2017 s'està reformant i condicionant, per tant l'activitat començarà al mes d'abril del 2017. A les taules 12 i 13 de l'annex 6, es consideren les inversions immobilitzats tant material com intangible així com les necessitats de tresoreria.

En relació al immobilitzat material es considerarà l'adquisició de taules, cadires, butaques, baranes, armaris, tauletes de nit, lamparetes, llits, televisors, microones, forn, arxivadors, etc

En relació als equips de processos d'informació, es considerarà els ordinadors, impressores, projectors, càmeres de vídeo vigilància i telèfons.

Pel que fa a la maquinària, es comptarà amb una grua elèctrica de mobilitat i una plataforma de transferències (plataforma giratòria que ajuda a facilitar la mobilitat d'un resident d'un lloc a un altre, per exemple, de la dutxa al lavabo sense necessitat de tenir que caminar degut a la patologia que tingui).

D'altra banda, tindrem present com a cost d'inversió inicial intangible les llicències, la web, dominis, ret telefònica i software.

Pel que fa a l'any 2016, serà necessari fer una gran inversió per valor de 135.000€, degut a que només l'immobilitzat material suposarà un cost de 94.500 € (construccions, instal·lacions tècniques, mobiliari, etc) i l'intangible de 8.500€, per tant es tindran unes despeses inicials de 103.000€, a part, dels 38.426,75 € de despeses en aprovisionaments, assegurances, publicitat, subministres, etc. Es disposarà d'un efectiu de 10.370€ per poder fer front a altres despeses necessàries al primer any. Pel que fa als recursos propis, la gerent i única sòcia farà una aportació de capital de 45.000€. A la taula 13 de l'annex 6, es detalla l'inversió necessària per als 3 primers anys de vida.

7.1.3 Política de finançament

L'empresa necessitarà comptar amb finançament aliè demanant un crèdit a llarg termini de 90.000€, degut a que no s'obtiniran ingressos fins l'abril de 2017 i s'ha de respondre a les despeses del primer any per poder començar l'activitat. S'ha decidit demanar una línia ICO, degut a que el tipus d'interès es més baix que altres tipus de préstecs. Per tant, es comptarà amb uns recursos totals de 135.000€ (90.000 línia ICO i 40.000€ aportació de la sòcia). A la taula 14 de l'annex6, es mostren les necessitats de finançament que necessitarà l'empresa.

7.1.4 Previsió de vendes

En la previsió d'ingressos es detallen les vendes que es preveu que hi haurà el primer any(2017). La previsió d'aquestes vendes s'han realitzat en base al número de residents i segons l'habitació a ocupar per cada resident.

REALISTA 2017											
Mes	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Residents				7	14	19	26	31	35	38	40
INGRESSOS				12.075 €	24.150 €	32.775 €	44.850 €	53.475 €	60.375 €	65.550 €	69.000 €
REALISTA 2018											
Mes	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Residents	40	42	44	44	44	45	45	46	46	47	47
INGRESSOS	69.000 €	72.450 €	75.900 €	75.900 €	75.900 €	77.625 €	77.625 €	79.350 €	79.350 €	81.075 €	81.075 €

La previsió de vendes detalla els ingressos de l'empresa mes a mes. Tot i la dificultat per preveure una xifra de negoci a causa de la varietat de preus existents en funció del grau de invalidesa del pacient. s'ha formulat la següent hipòtesi per simplificar els càlculs:

- * El preu dels pacients autònom és de 1.600 €/ resident
- * El preu dels pacients dependència moderada és de 1.675 €/ resident
- * El preu dels pacients dependència severa és de 1.750 €/ resident
- * El suplement per les habitacions individuals és de 100 €

Amb les següents dades, s'ha utilitzat la fórmula del Preu Mitjà Ponderat (PMP) per tal de obtenir el càlcul de l'ingrés mitjà per pacient:

$$\text{PMP: } (1.600 + 1.675 + 1.750 + 100) / 3 = 1.725 \text{ €}$$

En la taula 15 de l'annex 6, es mostra la previsió de vendes i despeses des de un punt de vista realista durant el primer any, així com les previsions dels anys posteriors. A la previsió es pot apreciar que el primer any de vida només hi han despeses, no podent cobrir aquestes amb els ingressos originats per les vendes degut a que no ha començat l'activitat. Als anys posteriors podem veure clarament que la despesa més important són les de personal, no obstant, els ingressos són més elevats que les despeses.

7.1.5 Planificació de tresoreria i previsió del primer any

A la taula 16 de l'annex 6, es detallarà les entrades i sortides de diners que l'empresa té tant mensualment com anualment. Aquests document ens dona informació tant dels diners que hauria de tenir l'empresa així com dels recursos sobrants, per tant es podrà preveure la falta de liquiditat o l'excedent que pugui tenir.

Es pot apreciar la tresoreria del primer any, on es veu de manera clara que al exercici 2016 hi ha un flux de tresoreria negatiu en 34.400€, tenint en compte el flux del 2016 més les despeses dels primers mesos del 2017, és començarà a recuperar l'inversió al mes de Setembre de 2017.

A la taula 17 de l'annex 6, es fa un detall dels pagaments i cobraments, on es pot veure que el període és a 30 dies, és a dir, cobrem del clients al mateix mes que es presta el servei i paguem als proveïdors a 30 dies amb els ingressos que obtenim del clients.

7.1.6 Distribució beneficis

Com es pot apreciar a la taula 18 de l'annex 6, el resultat del primer any es negatiu, obtenint pèrdues per 28.800€, podent compensar aquestes pèrdues al exercici 2017 ja que no són elevades, al fer la compensació s'ha decidit no fer cap dotació a reserves, en canvi, al exercici 2018, es farà una dotació a reserves legals de un 20% dels beneficis.

7.2 Punt mort i ràtios

7.2.1 Anàlisi del punt mort

Per tal de calcular el punt mort, s'ha agafat com a referència el número de residents, els ingressos, els costos fixos, els costos variables i els costos totals.

El càlcul s'ha fet des de un punt de vista realista ja que s'ha considerat inviable fer un càlcul optimista o pessimista degut a que les despeses fixes no varien en un escenari o un altre. D'altra banda, tampoc es podria fer una modificació del costos variables, ja que van relacionades amb el número de residents, i per tant no es podrà reduir sous, subministraments o càtering.

A continuació es fa un detall des de una ocupació de 1 fins a 50 residents, així com els costos fixos i variables segons dita ocupació.

RESIDENTS	INGRESSOS	COSTOS FIXES	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALS
1	1.725	8.781	610	9.391
2	3.450	8.781	1.220	10.001
3	5.175	8.781	1.830	10.611
4	6.900	8.781	2.439	11.220
5	8.625	8.781	3.049	11.830
6	10.350	8.781	3.659	12.440
7	12.075	8.781	4.269	13.050
8	13.800	8.781	4.879	13.660
9	15.525	8.781	5.489	14.270
10	17.250	8.781	6.099	14.880
15	25.875	8.781	9.148	17.929
20	34.500	8.781	12.197	20.978
25	43.125	8.781	15.247	24.028
30	51.750	8.781	18.296	27.077
35	60.375	8.781	21.346	30.127
40	69.000	8.781	24.395	33.176
45	77.625	8.781	27.444	36.225
50	86.250	8.781	30.494	39.275

Tal i com mostra la gràfica 4 de l'annex 6, els costos fixos són molt inferiors als costos variables, això es degut al nivell d'ocupació, es a dir, no es tindran els mateixos costos de personal, seguretat social, càtering, subministres, etc per a 5 residents que per a 50, ja que a més residents hi hauran més despeses variables en aigua, llum, treballadors, menjars, etc.

Mar i Muntanya trenca el seu punt mort a partir de 8 residents. Per tant, amb uns ingressos de 13.800€ que corresponen a vuit clients, es quan es començarà a obtenir ingressos, es a dir, es quan els ingressos superaran els costos totals.

7.2.2 Ràtios

Els càlcul de les ràtios és una part essencial per poder analitzar l'empresa per tal de prendre decisions, ja que ens permet un ràpid diagnòstic de la gestió econòmica i financera.

A la taula 19 de l'annex 6, es mostren els càlculs de totes les ràtios, d'on s'han estret les següents conclusions:

Ràtio de liquiditat: Ens informa sobre la capacitat de disposar d'efectiu en un moment determinat per poder fer front a les obligacions. En el cas de Mar i Muntanya, el resultat es major a 1 en els tres exercicis, això ens indica que hi ha més actiu corrent que passiu corrent i per tant, es podrà fer front a curt termini a les obligacions de pagament. La ràtio de tresoreria està per sobre del valor òptim, lo que ens diu que hi ha un excés de tresoreria i que per tant que es podrà invertir en altres actius i es podrà reduir deute.

Ràtio d'endeutament: ens serveix per conèixer la quantitat i qualitat del deute que té l'empresa, així com per comprovar en quin punt s'obindrà benefici suficient per suportar les càrregues financeres. El valor òptim d'aquest ràtio es situa entre 0,4 i 0,6. Podem apreciar que Mar i Muntanya el primer any està per sobre del valor òptim degut al finançament aliè, es a dir, al préstec sol·licitat i que per tant que hi ha un volum de deute excessiu. Els anys següents l'endeutament disminueix considerablement ja que el préstec es va tornant i l'empresa es veu menys endeutada.

Ràtio rendibilitat econòmica: ens indica l'eficàcia que té l'empresa de convertir els actius de què disposa en ingressos, es a dir, mesura la capacitat dels actius de l'empresa per generar valor, independentment de com hagin estat finançats ni les despeses financeres. El primer any de Mar i Muntanya s'obté un valor negatiu degut a que no s'obtenen ingressos, considero una dada poc rellevant degut a que no s'ha començat l'activitat. A partir del segon any la rendibilitat econòmica es dispara al 69% i es frena un mica fins al 63% al 2018, això es degut principalment a un augment considerable de l'actiu. Com els cobraments es realitzen al comptat i no s'inverteixen els recursos ociosos la partida d'efectiu augmenta fent incrementar l'actiu. Això també es pot comprovar amb la ràtio de rotació de l'actiu que s'incrementa del any 2017 a l'any 2018. Aquesta ràtio indica uns bons resultats superada la fase de naixement.

Ràtio rendibilitat financera: ens indica la relació entre el benefici net i els capitals propis. Es una ràtio molt important ja que mesura el benefici net generat en relació a l'inversió feta. En quant a l'evolució de Mar i Muntanya és similar a la patida pel rendiment econòmic, la qual cosa és lògic si atenem al fet que aquest factor és part integrant. Aquest increment ve influït, a més, per una disminució del palanquejament financer i un efecte fiscal constant.

7.3 Balanç i compte de resultats a 3 anys

7.3.1 Compte de pèrdues i guanys

A la taula 20 de l'annex 6, es mostren unes pèrdues de 28.800€ per al exercici 2016, ja que al no haver ingressos no es poden compensar els deutes. No obstant, als exercicis posteriors es veu un notable augment del guanys podent assumir les pèrdues del primer any sense cap tipus de problema.

7.3.2 Balanç de situació

A la taula 21 de l'annex 6, es mostra el balanç de situació on es pot veure com a evolucionat l'estructura patrimonial de Mar i Muntanya.

Respecte a l'actiu, podem apreciar que el primer any té més pes l'actiu no corrent, en canvi al exercici 2017 l'actiu corrent està representant un 73 % amb tendència alcista al any següent. Això es bona senyal, ja que l'actiu de l'empresa mostra que disposa dels mitjans econòmics suficients per portar a terme l'activitat i per tant que té líquid per poder invertir en oferir més serveis.

Pel que fa al passiu, podem observar que el primer any té un pes major que el patrimoni net, es a dir, hi ha més deutes que beneficis. Als darrers anys hi ha un canvi positiu en la situació de l'empresa on el patrimoni net al 2017 representa un 55% i al 2018 un 68%.

L'imatge que mostra el balanç es d'una empresa sana, on els deutes suposen un cost mínim per a la societat.

7.4 Simulació d'escenaris futurs

7.4.1 Pessimista

En un escenari pessimista, tal i com es mostra a la taula 22 de l'annex 6, ens trobem amb una ocupació molt baixa i per tant uns ingressos inferiors que en els escenaris anteriors. A continuació es mostra la previsió de residents i ingressos per al any 2017 i 2018.

El primer any hi ha una ocupació d'un 34% augmentat fins a un 56% al exercici 2018. Aquest fet suposaria uns ingressos menors que al escenari realista, però malgrat una situació extrema es podria fer front a totes les despeses i s'obtindrien guanys. No obstant, si la situació fos menys favorable que l'exposada es plantejaria l'opció d'oferir el servei de centre de dia i assistència en domicili per tal de augmentar els ingressos. A la taula 24 de l'annex 6, es mostra la previsió d'ingressos i despeses de dit escenari on hi ha hagut una modificació en els costos variables fent la proporció corresponent en relació al número de residents. En relació a l'inversió inicial i les aportacions de capital han sigut les mateixes en els tres escenaris,

7.4.2 Optimista

A la taula 23 de l'annex 6, es mostra el número de residents amb els ingressos corresponents en un escenari optimista, on es preveu una ocupació del 100% des del primer any d'activitat.

En la taula 25 de l'annex 6, es mostra la previsió d'ingressos i despeses des de un punt de vista optimista durant els primers tres anys d'activitat. A la previsió es pot apreciar que el primer any de vida només hi han despeses, mateixa fotografia que en l'escenari realista. Als anys posteriors es poden compensar les pèrdues obtingudes en el primer any, ja que s'obtenen uns beneficis molt superior que al escenari realista. Amb aquest escenari, es podrien oferir serveis addicionals.

Si l'ocupació fos d'un 100% des del primer any amb una continuïtat de cinc anys, s'ha plantejat la possibilitat de fer una ampliació de deu places, degut a que hi ha espai disponible per portar-ho a terme. Aquest fet suposaria invertir en una petita reforma i proveir-nos del mobiliari corresponent, amb les reserves obtingudes en els anys anteriors. A més, tindríem que tenir en compte que serà necessari contractar una persona més com auxiliar de geriatria així com ampliar les hores de servei que presten els treballadors contractats per l'empresa externa. Evidentment, les despeses augmentarien però en menor mesura que els beneficis obtinguts.

CONCLUSIONS

El sector de les residències es troba en ple creixement i això es degut a:

- El creixement exponencial de l'esperança de vida, fet que suposa que hi hagin cada vegada més persones d'avançada edat, i per tant que hi hagin unes necessitats especials que han de ser cobertes, ja que la demanda es molt més alta.
- A les transformacions socials, com ha sigut l'incorporació de la dona al món laboral i la reducció de la unitat familiar provocada per la falta de conciliació, això ha provocat una modificació en l'estil de vida de la nostra societat.

En lo que respecte al entorn del sector:

- Hi ha diferents productes substitutius de les residències, però la majoria de persones que han gaudit de dits serveis al final acaben acudint a una residència per cobrir les seves necessitats, degut a l'atenció especial que es dona a diferència dels productes substitutius.
- Hi ha competència en el sector, però, hi ha més demanda que oferta. En l'actualitat, hi ha llargues llistes d'espera.

Pel que fa al pla d'operacions:

- La residència Mar i Muntanya donarà servei en un local de propietat al Municipi de Premià de Dalt, situat a la comarca del Maresme a uns 30 kilòmetres del centre de Barcelona, perfectament comunicada i envoltada de naturalesa ja que està situada a la Muntanya amb unes precioses vistes al Mar.
- Les instal·lacions del centre tindran capacitat per a 50 residents, tenint espai suficient per poder fer ampliació de places si fos necessari.

En relació al Pla d'organització i Recursos Humans:

- L'estructura de l'empresa es clara i definida. L'organigrama es detallat, mostrant les diferents àrees que té el centre, essencial per a un bon funcionament de la residència.
- La contractació dels treballadors dependrà directament de l'ocupació del centre.
- El salari dels empleats serà l'estipulat al conveni col·lectiu dels sector de les residències privades.

En lo que respecte al pla de màrqueting:

- Els serveis inclosos a la tarifa bàsica serà l'allotjament, manutenció, atenció a la salut, activitats socioculturals, fisioteràpia, bugaderia, animació, psicologia, teràpia ocupacional i assistència social, música en viu i piscina. A més s'oferiran serveis opcionals de perruqueria, podologia i d'oci i entreteniment.
- Les tarifes del centre estaran establertes en funció del grau de dependència del resident fent distinció entre residents vàlids, assistits i semi assistits. L'habitació individual tindrà un suplement.

- Es farà ús de diferents canals de distribució per tal de donar a conèixer el centre amb la visió d'obtenir plena ocupabilitat.

En referència al pla financer:

- Es mostra la necessitat de comptar amb finançament aliè per poder portar a terme l'activitat. La modalitat de financiació que s'ha valorat es a través d'una línia ICO de 90.000€ a 10 anys, a un tipus d'interès del 5%.
- El primer any no hi ha beneficis degut a que l'activitat comença a l'abril del 2017, però a partir d'aquesta data hi ha més ingressos que despeses. Si la valoració es fes des de un punt de vista pessimista, els resultats continuen sent positius.

Per concloure podem dir que es un projecte viable on dona cabuda a una possible ampliació de places per poder augmentar els ingressos del negoci i a l'hora poder ampliar els serveis oferts.

VALORACIÓ I AGRAÏMENTS

L'idea de negoci va ressorgir per una conversa que hi va haver una nit sopant a casa dels meus pares, la residència geriàtrica familiar es feia petita, no podien afrontar la gran llista d'espera que hi havia i en aquell moment no van tindre la possibilitat de donar solució al problema, a més, els familiars o usuaris quan trucaven per demanar informació es feien la mateixa pregunta: ¿ teniu espais exteriors? I la resposta sempre era la mateixa: No!. És on vaig començar a rumiar l'alternativa de fer un centre envoltat de naturalesa i apartat de la gran ciutat, però que alhora fos accessible.

Aquest projecte, ha sigut una gran oportunitat per poder plasmar l'idea i m'ha fet veure que el muntar un negoci no és fàcil , s'ha de ser molt meticulós i tenir presents molts aspectes importants que no els tens presents fins que ho fas en primera persona. Haig de donar gràcies a aquella nit de conversa amb els pares, així com a la UOC, ja que ha fet que em proposi en un espai molt breu de temps, iniciar aquest gran projecte i transformar-lo en un gran negoci.

Vull agrair primer de tot al meu marit per la paciència que ha tingut i per oferir-me el seu recolzament, en segon lloc, als meus pares i germà per la seva implicació des de el primer dia que els hi vaig demanar ajuda i en tercer lloc a l'assistenta social que treballa al centre familiar, per l'aportació de dades i documentació que m'ha facilitat.

Per últim vull fer menció i agrair al meu consultor del Treball Final de Grau, Jordi Espriu, per els seus aclariments i comentaris en cada activitat, que m'han servit de guia i m'han donat ànims per poder portar a terme el projecte.

Dono les gràcies a totes les residències que m'han obert les portes per el tracte impecable que m'han ofert.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] El País
http://politica.elpais.com/politica/2015/02/26/actualidad/1424969363_446948.html
- [2] Instituto Nacional de Estadística
<http://www.ine.es/>
- [3] Organización Mundial de la Salud
<http://www.who.int/es/>
- [4] CNAE 8731.- Assistència en establiments residencials per a persones majors
<http://www.cnae.com.es/>
- [5] Inforesidències
<https://www.inforesidencias.com/particulares>
- [6] El economista
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6706717/05/15/Como-invertir-en-la-tercera-edad-El-unico-sector-que-asegura-un-fuerte-crecimiento.html>
- [7] Generalitat de Catalunya
<http://web.gencat.cat/ca/inici/>
- [8] Ajuntament de Premià de Dalt
<http://www.premiadedalt.cat/>
- [9] Institut d'Estadística de Catalunya
<http://www.idescat.cat/pub/?id=pmh>
- [10] Normativa d'aplicació en Catalunya (Generalitat)
http://mediambient.gencat.cat/es/05_ambits_dactuacio/atmosfera/contaminacio_acustica/legislacio/#bloc1
- [11] Legislació catalana (Generalitat)
http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/el_departament/legislacio/02legislacio_de_referencia_per_ambits_tematicos/gent_gran/
- [12] Legislació catalana dependència (Generalitat)
http://treballiaferssocials.gencat.cat/ca/el_departament/legislacio/02legislacio_de_referencia_per_ambits_tematicos/persones_amb_dependencia/
- [13] Portal jurídic de Catalunya
http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&mode=single&documentId=655886&language=ca_ES
- [14] RSE
http://rscat.gencat.cat/es/rscat_presentacio/rscat_informacio_basica/rscat_caracteristiques_d_una_organitzacio_rs/
- [15] Inforesidències- Preus
http://politica.elpais.com/politica/2015/02/26/actualidad/1424969363_446948.html
- [16] Direcció General d'ocupació (taules salarials 2016)
<https://www.boe.es/boe/dias/2014/03/08/pdfs/BOE-A-2014-2510.pdf>
- [17] ICO Empreses i emprenedors 2016
<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInter>