



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Escuela Politécnica Superior de Jaén

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA RESIDENCIA DE MAYORES ENFOCADA AL BIENESTAR

Alumno: Manuel Luis Ureña Pérez

Tutor: Prof. D. Lucas Cañas Lozano
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y Sociología.

Junio, 2022



Universidad de Jaén

Escuela Politécnica Superior de Jaén
Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología

Don LUCAS CAÑAS LOZANO , tutor del Proyecto Fin de Carrera titulado: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA RESIDENCIA DE MAYORES ENFOCADA AL BIENESTAR, que presenta MANUEL LUIS UREÑA PÉREZ, autoriza su presentación para defensa y evaluación en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, JUNIO de 2022

El alumno:

Los tutores:

MANUEL LUIS UREÑA PÉREZ

LUCAS CAÑAS LOZANO

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES	6
3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
3.1. Definición del Sector de Actividad	8
3.2. Definición de la Misión, Visión y Valores de la Empresa	9
3.2.1. La misión	9
3.2.2. La visión	10
3.2.3. Los valores	10
3.3. Análisis PESTEL	10
3.3.1. Político	11
3.3.2. Económico	14
3.3.3. Socio-Cultural	34
3.3.4. Tecnológico	51
3.3.5. Ecológico	54
3.3.6. Legal	54
3.4. Análisis Entorno Competitivo. Fuerzas de Porter.	55
3.4.1. Competencia en la Industria	55
3.4.2. Entrada Nuevos Competidores	56
3.4.3. Amenaza Servicios Sustitutivos	57
3.4.4. Poder de Negociación de Proveedores y Compradores	57
3.5. Análisis Interno	58
3.6. Análisis DAFO	59
4. PLAN DE MARKETING	63
4.1. Marketing Estratégico	63
4.2. Marketing Operativo	66
4.3. Previsión de Ventas	68

5. PLAN DE OPERACIONES	71
5.1. Proceso Prestación Servicio Residencial	71
5.2. Descripción Productiva del Servicio	72
5.3. Establecimiento de Capacidad Productiva	72
5.4. Estimación de las Inversiones y de los Gastos Corrientes Operativos.....	74
5.5. Selección de Localización y Proveedores	76
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	79
6.1. Selección Modelo Organizativo y Organigrama	79
6.2. Capacidad de Personal, Funciones y Responsabilidades.....	80
6.3. Política de Recursos Humanos	84
6.4. Inversiones y Gastos Corrientes en el Área de Personal	85
7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	88
7.1. Forma Jurídica	88
7.2. Constitución de la Sociedad	89
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	94
8.1. Estructura Económica	94
8.2. Estructura Financiera	95
8.3. Estados Financieros Previsionales.....	96
9. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA.....	110
9.1. Ratios de Rentabilidad Económica y Financiera	110
9.2. Umbral de Rentabilidad y Plazo de Recuperación	113
9.3. VAN y TIR	116
10. CONCLUSIONES	120
11. BIBLIOGRAFÍA.....	122

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Grado es un plan de empresa, teniendo como objeto el estudio y desarrollo pormenorizado del establecimiento de una residencia de ancianos que se encuentren en situación de dependencia. Estará asentada en la localidad de Torredonjimeno, encuadrado en la provincia de Jaén.

La idea de este proyecto surgió a raíz de la necesidad de ingreso de una familiar muy cercana en una residencia de ancianos, al hallarse en una fase de total dependencia para efectuar cualquier actividad de la vida diaria. A esta circunstancia se la añadía la imposibilidad de ser atendida las 24 horas por ninguno de los parientes más allegados. Ante esta tesitura, comenzó la búsqueda de una residencia para su ingreso, encontrándonos con una gran dificultad para encontrar una plaza libre en varias decenas de kilómetros de radio a la redonda. Esto hizo emerger la idea de negocio al considerar que hay en esta zona geográfica una notable demanda de mercado insatisfecha.

A través de esta empresa, se aspira a dar un servicio de estancia y cuidados permanentemente y de máxima calidad, para que el cliente resida en nuestras instalaciones disfrutando del mayor confort a su alcance. Haciendo de esta premisa el objetivo que perseguimos, efectuaremos el estudio de todas las facetas que tengan impacto en la empresa con el fin de conformar el mejor diseño de la organización, aportando para ello los conocimientos adquiridos en diversas asignaturas pertenecientes a la carrera, entre las que sobresalen: Creación de Empresas de Base Tecnológica, Gestión de Sistemas Productivos, Política Industrial y Tecnológica, Marketing Industrial, Gestión Financiera, Tecnología Energética, Tecnología Eléctrica, Organización del Trabajo y Factor Humano o Estrategia y Política de Empresa.

De este manera, ejecutaremos un estudio de mercado donde expondremos la evolución de la economía, de la sociedad o los puntos fuertes y débiles de la empresa, un plan de marketing en el que describiremos los tipos de plazas residenciales o haremos una previsión de ventas, un plan de operaciones donde

desglosaremos cómo prestaremos el servicio o a cuánto ascenderán las inversiones, un estudio de la estructura y recursos humanos para ponderar las necesidades de personal y sus gastos asociados, una selección de la forma jurídica más adecuada para la empresa, un plan económico-financiero en el que aunamos todas las cifras del proyecto además de un análisis de viabilidad, unas conclusiones finales y una bibliografía con las referencias en donde se ha obtenido información.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

Nos disponemos en esta sección a explicar de manera resumida el servicio que ofrecemos, el tipo y el tamaño de mercado hacia el que va dirigido, así como hacer un breve apunte sobre la competencia y los promotores de la empresa.

Al tratarse de una residencia de ancianos, el servicio se centra en los cuidados que requieren las personas que acceden, ya que se tratan de personas con unas necesidades especiales de atención al ser dependientes en la mayoría de acciones cotidianas. De este modo, nos ocupamos de ellos todas las horas del día, todos los días del año, sirviendo cuatro comidas al día, planeando actividades que los estimulen para mantenerlos activos y haciendo un seguimiento y control exhaustivo de sus tratamientos médicos, ayudándonos conjuntamente de la domótica para monitorearlos constante por medio de cámaras, lo que favorece percibir la alerta de cualquier incidente que sufran lo más rápido posible, consiguiendo que la respuesta sea en menor tiempo.

Como ya hemos apuntado anteriormente, la residencia de ancianos está enfocada hacia personas que necesitan ayuda en las tareas diarias, por tanto, el segmento de mercado, en el que ahondaremos con mayor profundidad en el punto 3. Estudio de Mercado y Análisis Estratégico y en el punto 4. Plan de Marketing, se centra principalmente en personas en la etapa final de su vida.

Respecto a la competencia en Torredonjimeno, de la que también trataremos posteriormente en el punto 3. Estudio de Mercado y Análisis Estratégico, existe una pequeña residencia de ancianos que se encuentra al completo, al igual que en Martos, mientras que en Torredelcampo no se encuentra ninguna. La consecuencia de esta circunstancia es la razón por la que pensamos, unida a la experiencia propia vivida, que hay una mayor demanda que oferta de plazas, localizando una oportunidad de negocio.

Para concluir el apartado, nos ocuparemos de introducir el perfil del promotor del proyecto. El promotor e impulsor es Manuel Luis Ureña Pérez, que es quien

realiza este estudio. El perfil es el de un emprendedor joven, con pocos recursos económicos y muy poca experiencia laboral, atributos que no le hacen ser el mejor candidato para acometer este tipo de propósito, al encargarse de un plan para una empresa que reclama una gran inversión monetaria y cierta experiencia para gastar una cantidad económica tan considerable, aunque este estudio, para poder llevarlo a cabo, esas dos vicisitudes las suplimos estimando que nos apoyamos en un préstamo bancario y la buena idea de emprendimiento.

3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El estudio que vamos a realizar en este capítulo resulta de vital importancia para que el futuro de la organización sea exitoso, ya que vamos a desgranar el mercado en el que opera nuestra empresa, cómo es la influencia que tiene dicho mercado sobre el proyecto e identificaremos cuáles son las virtudes y defectos que presentamos, para saber qué herramientas debemos utilizar que nos proporcionen la mejor posición competitiva posible y qué factores debemos mejorar para fortalecer aún más dicha posición competitiva.

La investigación, para que tenga el rigor y la profundidad necesaria dada la relevancia que posee, va a constar de una serie de apartados que desarrollaremos a lo largo del análisis, los cuales son:

- Definición del sector de actividad.
- Definición de la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Análisis Pestel.
- Análisis del entorno competitivo. Fuerzas de Porter.
- Análisis interno.
- Análisis DAFO.

Una vez hemos presentado las partes que forman el estudio, pasamos a sumergirnos con detalle en cada una de ellas.

3.1. Definición del Sector de Actividad

El primer aspecto que debemos saber es en qué sector opera la empresa. El proyecto se encuadra dentro del sector servicios, al tratarse de una residencia de personas mayores, en la que se ofrecen diversos tipos de asistencias a las personas que lo deseen o lo necesiten.

Dentro del sector servicios, se encuadra más específicamente en el ámbito de la gerontología y la geriatría. La gerontología engloba los cuidados básicos enfocados a las personas de edad avanzada, mientras que la geriatría corresponde a las diferentes patologías asociadas al envejecimiento, las cuales deben ser tratadas por profesionales, tanto médicos como enfermeros, que acrediten su especialización en esta rama sanitaria.

3.2. Definición de la Misión, Visión y Valores de la Empresa

Seguidamente, procedemos a establecer tres pilares para la empresa, los cuales deben ser la base para, a partir de ellos, guiar la hoja de ruta que la empresa determine en su desempeño en el mercado. Los tres pilares son:

- La misión.
- La visión.
- Los valores.

Resulta fundamental reflejar fielmente en ellos lo que es el proyecto y a dónde quiere llegar.

3.2.1. La misión

Perseguimos ofrecer la mejor atención y transmitirles el máximo bienestar para hacerles sentir como en casa a las personas que decidan confiar en nosotros.

Para nosotros como empresa, esta definición de misión representa el máximo y primordial objetivo que da sentido a todas las actividades que llevamos a cabo en el proyecto, las cuales están enfocadas en la consecución de esta meta que nos hemos marcado.

3.2.2. *La visión*

El excelente cuidado lo encuentra en nosotros.

A través de la institución de la visión de la empresa, pretendemos difundir hacia el mercado la imagen que deseamos trasladar. Este elemento es muy importante, al tratarse de cómo los integrantes de nuestro entorno (competencia, clientes, proveedores, gobiernos, etc.) nos reconocen, y, por tanto, lleva asociada la idea que tienen sobre nosotros como organización.

3.2.3. *Los valores*

La prioridad es proporcionar calidad de vida, atención, confort y tranquilidad, siendo la satisfacción de los residentes nuestra mejor recompensa.

Estas cualidades que hemos instaurado encarnan, de manera fidedigna, la ética y la integridad que queremos interiorizar como nuestra cultura, lo que significa un compromiso inquebrantable que no debemos traicionar.

3.3. **Análisis PESTEL**

El análisis Pestel es una herramienta de estudio estratégico que contribuye a observar el entorno macroeconómico que rodea a la empresa, distinguiendo una serie de causas, como son las amenazas y las oportunidades, que pueden influenciar en el proyecto y que lo hacen en función de varias categorías.

Para poder realizar el análisis y saber cómo afectan dichas causas en la organización, vamos a dictar dichas categorías que posteriormente desglosaremos. Estas son: Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal.

3.3.1. Político

Nuestra idea de negocio es influida desde perspectivas distintas por parte del plano político. En esta parte del análisis, vamos a intentar dar respuesta a todas las cuestiones que puedan tener impacto en el proyecto. Entre las más importantes, debemos dilucidar cómo interviene el gobierno en la economía, si existe algún tipo de impulso gubernamental hacia la creación de nuestro tipo de empresa, qué clase de política fiscal está vigente para este proyecto, determinar si hay y cómo son las subvenciones al sector, qué grado de burocracia hay establecido o en qué sentido puede beneficiarnos o perjudicarnos un cambio de gobierno.

Las distintas administraciones, ya sean a nivel estatal, autonómico o municipal, poseen una gran influencia en la economía. Es una afirmación bastante obvia como consecuencia de la gran variedad de medidas que están implantadas o que pueden llevar a cabo, ya que disponen de la capacidad para establecer nuevas formas de recaudación por los motivos que estimen oportunos, creando novedosas tasas de contribución. Las medidas a las que me quiero remitir son principalmente a los impuestos o tributaciones existentes, como pueden ser el IVA, IRPF, tasas a los autónomos o empresas, etc. Resulta evidente que, dependiendo de la postura adoptada por los gobiernos, van a propiciar un crecimiento o contracción de la economía.

Si apuestan por rebajar los impuestos mencionados, incentivarán el consumo al tener la población un mayor poder adquisitivo, lo que provoca la tendencia al alza económica, a costa de obtener, a priori, una menor recaudación. Es a priori porque, dependiendo qué impuestos se decidan rebajar y en la cuantía que se haga, puede conllevar que el estímulo al consumo motivado sea lo suficientemente grande para compensar la pérdida de recaudación estimada al bajar la tributación y además conseguir más ingresos, por lo que el efecto pasaría de ser negativo para el gobierno, al haber un menor percibimiento, a ser positivo al producirse un incremento de la ganancia. Si por el contrario deciden subir los impuestos, en principio, la economía decrece ya que el poder adquisitivo decae, pero se recauda más. Digo en principio porque, al igual que en la suposición anterior de la rebaja de impuestos, el resultado que puede ocasionar podría ser el opuesto al previsto,

traduciéndose en unos menores cobros cuando en primer momento se estimaba que serían mayores.

Continuando con el análisis, no existe un plan específico o ayudas concretas por parte de las autoridades para la creación de residencias, aunque sí hay establecidas partidas económicas para medidas concretas en materia de dependencia que propician la implantación de nuevos centros. Cabe destacar que el número de asignaciones y su cantidad están en crecimiento, pasando a mencionarlas seguidamente.

La Junta de Andalucía, por medio de la Conserjería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, ha destinado un total de 158,8 millones de € a los centros de terapia ocupacional para personas mayores y personas con discapacidad, residencias de ancianos y centros de día, desde el inicio de la pandemia de COVID-19, para garantizar su viabilidad y asegurar la permanencia de la prestación del servicio.

De la cifra total de 158,8 millones de €, se han distribuido 80,7 millones de € con dos objetivos muy claramente definidos. En primer lugar, atenuar el impacto ocasionado por el COVID-19, lo que ha provocado un incremento de gasto, ya sea en material (equipos de protección, material sanitario, etc.) o en limpieza de las instalaciones, y, en segundo lugar, actualizar el coste de las plazas de atención a la dependencia con una subida del 2,6% hasta el año 2023, afianzando la sostenibilidad financiera de dichas corporaciones gracias a esta inyección.

La cuantía designada a paliar los gastos originados por el COVID-19 es de 46,6 millones de €. Esta aportación se ha realizado vía la Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía (ASSDA), entidad adscrita a la Conserjería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, para los citados centros que cuenten con plazas contratadas, convenidas o concertadas con esta agencia. El número de plazas que gestiona la ASSDA mediante convenio o concierto asciende a 40.769 plazas. Esta suma de 46,6 millones de € han sido divididos en tres Decretos Ley de la siguiente forma:

- Decreto Ley 31/2020 por un importe de 13,5 millones de €.
- Decreto Ley 15/2021 por un importe de 10,4 millones de €.
- Decreto Ley 23/2021 por un importe de 22,7 millones de €.

La partida de 22,7 millones de € se divide, a su vez, en dos partes. 18,8 millones de € correspondientes a la atención residencial y 3,8 millones de € respectivos a los centros de día. En el caso de la atención residencial, se pretende que las cantidades que reciban por plaza estén comprendidas entre 74,72€ para las de mayores dependientes y 166,35€ para las de personas gravemente afectadas con daño cerebral sobrevenido. El pago adicional por plaza para los centros de día y terapia ocupacional iría desde 19,40€ para los casos de terapia ocupacional de personas adultas en régimen de internado hasta los 71,95€ para las personas con sordoceguera o daño cerebral sobrevenido.

El montante concerniente a la actualización del coste de la plaza con la subida de un 2,6% hasta el año 2023 es de 34,1 millones de €, teniendo un carácter retroactivo desde el 1 de enero de 2021, por lo que las residencias y centros de día que atiendan a personas en situación de dependencia recibirán 16 de los 34,1 millones de € en el año 2021.

Otras medidas adoptadas por la Junta de Andalucía, por medio de la Conserjería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, han sido:

- La asignación de plazas para la cobertura de vacantes de una manera más ágil, con la idea de reducir las listas de espera y aumentar el número de personas beneficiarias. Actualmente en Andalucía, la cifra de atención a dependientes es de 248.759 personas y 344.920 reciben prestaciones.
- La priorización de los planes individualizados de atención orientados a los centros de día.
- La creación en el año 2021 de 1.064 nuevas plazas para personas dependientes, lo que implica un total de 1.912 plazas establecidas desde el año 2019.

A título global, la inversión en dependencia por parte de la Junta de Andalucía para el año 2021 se ha ampliado en 226,5 millones de € respecto al año anterior, alcanzando un presupuesto de 1.741 millones de €. Para el año 2022, se aspira que la inversión en dependencia sea de 1.952,2 millones de €, un 21,3% más que en el año 2021.

La tributación en el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) de los servicios asistenciales prestados por entidades mercantiles, consistentes en residencias o

centros de día para la tercera edad, es del 4%. El empleo del 4% se asocia al cumplimiento de dos requisitos:

- Debe tratarse de la prestación de servicios de teleasistencia, ayuda a domicilio, centro de día y de noche y atención residencial, concernientes a los artículos definidos en la Ley 39/2006 de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención de las personas en situación de dependencia.
- Debe prestarse en plazas concertadas de centros o residencias, o mediante precios derivados de un concurso administrativo adjudicado a las empresas prestadoras del servicio, o como causa de una prestación económica, vinculada a dichos servicios, cuando tal prestación económica cubra más del 75% de su precio.

Respecto a la burocracia existente en este tipo de actividad es muy alta, como consecuencia del servicio que se presta, necesitándose para ejercerlo diversos permisos y autorizaciones. En relación a si un cambio de gobierno puede afectar o no y en qué manera lo haría a nuestro negocio, apuntar que depende de la inversión que dediquen a la atención de personas dependientes. Pienso que no tiene gran influencia en el proyecto un cambio de gobierno, ya que el sector de la dependencia, y en su conjunto los servicios sociales, se considera un pilar básico de la sociedad junto la educación, sanidad, etc. Por este motivo, estimo que difícilmente se van a producir recortes de las adjudicaciones en dependencia.

3.3.2. Económico

En la faceta económica del análisis aspiramos a estudiar los rasgos financieros que afectan en las operaciones comerciales realizadas para conseguir un crecimiento, desde un nivel local hasta una expansión a nivel internacional. Para ello, vamos a recabar información sobre cuál es la perspectiva económica actualmente a escala mundial, estatal y autonómica, cómo están evolucionando indicadores financieros de referencia entre los que destacan el Producto Interior

Bruto (PIB), el Índice de Precios de Consumo (IPC), la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés o la renta per cápita.

Comenzamos hablando del entorno económico mundial, centrándonos principalmente en el ámbito europeo. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), en su última publicación de octubre del año 2021, prevé un crecimiento mundial del PIB real del 5,9% para el año 2021 y un 4,9% para el año 2022, como podemos ver en la figura 3.1, siendo un 0,1% menos en ambos casos que la previsión realizada por este organismo en junio del año 2021.



Figura 3.1. Fuente: FMI octubre 2021.

Asimismo, el FMI ha desglosado la predicción de crecimiento por zonas, planteando una subida del PIB real de la zona euro de un 5,0% para el año 2021 y un 4,3% para el año 2022, tal como refleja la figura 3.2.



Figura 3.2 Fuente: FMI octubre 2021.

Según otro organismo como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en su último informe de diciembre del año 2021, estima que el incremento del PIB mundial será el 5,6% en el año 2021, el 4,5% en el año 2022 y el 3,2% para el año 2023, como podemos observar en la figura 3.3.

OECD area, unless noted otherwise

	Average 2013-2019	2020	2021	2022	2023	2021 Q4	2022 Q4	2023 Q4
		Per cent						
Real GDP growth¹								
World ²	3.3	-3.4	5.6	4.5	3.2	3.8	3.9	3.2
G20 ²	3.5	-3.1	5.9	4.7	3.3	4.1	3.8	3.3
OECD ²	2.2	-4.7	5.3	3.9	2.5	4.4	3.3	2.2
United States	2.4	-3.4	5.6	3.7	2.4	5.1	3.0	2.3
Euro area	1.9	-6.5	5.2	4.3	2.5	4.9	3.3	2.1
Japan	0.8	-4.6	1.8	3.4	1.1	0.0	3.1	0.9
Non-OECD ²	4.3	-2.2	5.8	4.9	3.8	3.2	4.3	4.0
China	6.8	2.3	8.1	5.1	5.1	3.9	5.5	5.0
India ³	6.8	-7.3	9.4	8.1	5.5			
Brazil	-0.3	-4.4	5.0	1.4	2.1			
Unemployment rate⁴	6.5	7.1	6.2	5.5	5.2	5.7	5.4	5.1
Inflation¹⁻⁵	1.7	1.5	3.5	4.2	3.0	4.9	3.4	3.1
Fiscal balance⁶	-3.2	-10.4	-8.4	-5.2	-3.7			
World real trade growth¹	3.4	-8.4	9.3	4.9	4.5	6.1	5.2	4.2

1. Percentage changes; last three columns show the change over a year earlier.
 2. Moving nominal GDP weights, using purchasing power parities.
 3. Fiscal year.
 4. Per cent of labour force.
 5. Private consumption deflator.
 6. Per cent of GDP.
 Source: OECD Economic Outlook 110 database.

Figura 3.3 Fuente: OCDE diciembre 2021.

Tomando como referencia los datos de la proyección económica del último periodo del año 2019, punto justo anterior a la pandemia, exponen que la recuperación del PIB mundial sigue una senda ascendente, pero sin alcanzar los niveles pronosticados en dicha fecha, como se muestra en las gráficas de la figura 3.4.

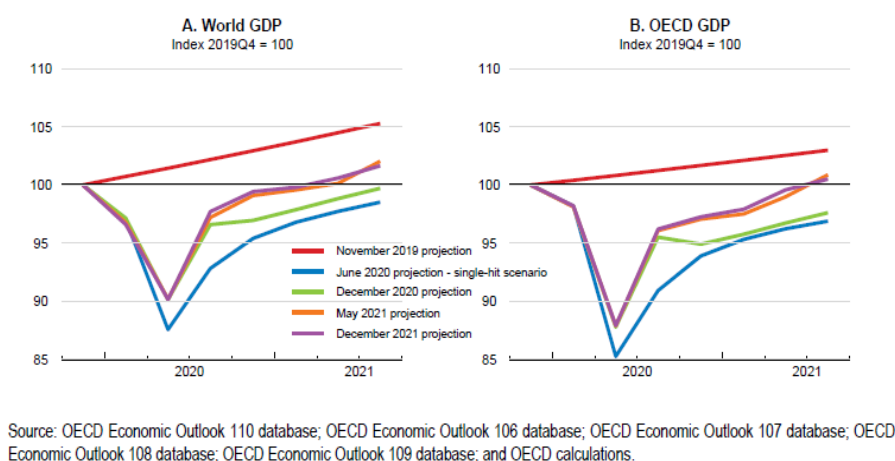


Figura 3.4 Fuente: OCDE diciembre 2021.

La OCDE también ha plasmado la evolución del PIB real en función de la renta per cápita, además de vaticinar cómo será el déficit del PIB real igualmente en función de la renta per cápita. En ellas, la OCDE cree que para el año 2023 el mayor crecimiento del PIB real per cápita lo van a experimentar las economías emergentes seguidas de las economías avanzadas pertenecientes a la OCDE y de las economías en desarrollo de reducidos ingresos. Acerca del déficit del PIB real per cápita, la OCDE considera que va a ir decreciendo, fundamentalmente para las economías ligadas a esta organización, pasando de tener a principios del año 2020 un déficit del PIB real per cápita superior al -12% a un valor positivo a finales del año 2023. El déficit del PIB real per cápita de las economías en desarrollo de bajos ingresos y de las economías emergentes decrecería, pero no lo haría de una forma tan notable, augurando su permanencia en valores negativos a lo largo del horizonte de planificación, como podemos apreciar en las gráficas de la figura 3.5. En ambas gráficas se ha tomado como baremo el último periodo del año 2019.

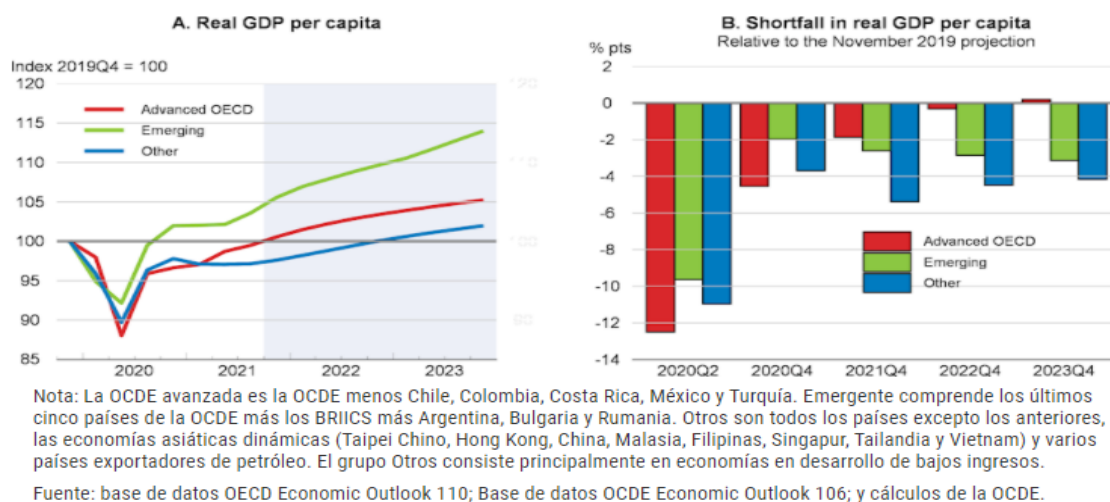


Figura 3.5 Fuente: OCDE diciembre 2021.

En correspondencia al PIB, la OCDE predice un aumento del comercio mundial, tal y como recogen las gráficas de la figura 3.6. En ellas, erigiendo el punto de partida en el último periodo del año 2019, el ascenso del comercio mundial se produciría especialmente en Asia con China a la cabeza, consiguiendo un déficit del comercio mundial en positivo.

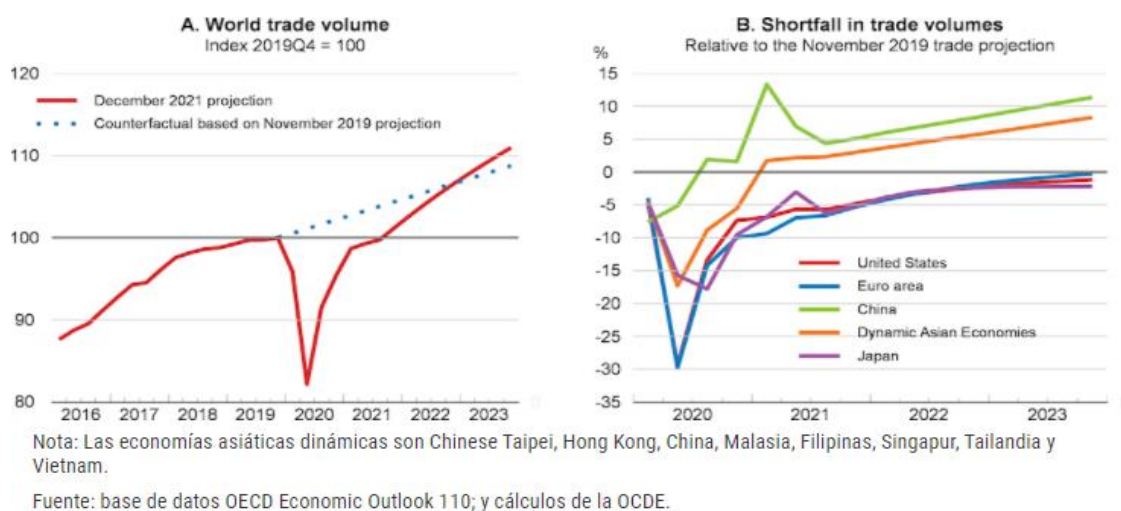


Figura 3.6 Fuente: OCDE diciembre 2021.

En referencia a la inflación, como podemos examinar en las gráficas de la figura 3.7, la OCDE vislumbra un aumento de la inflación general, siendo más acusado en las economías avanzadas que en las emergentes. También exponen que la inflación en los bienes es superior a la de los servicios.

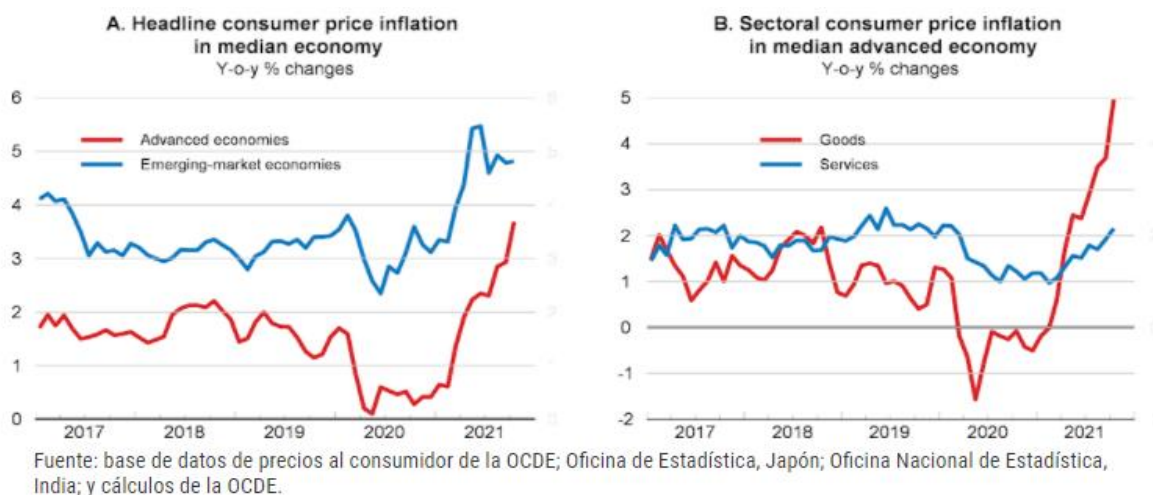


Figura 3.7 Fuente: OCDE diciembre 2021.

Prosiguiendo con la inflación, la OCDE también la ha exhibido comparando países entre sí, separando entre economías avanzadas y emergentes, como se puede escrutar en las gráficas de la figura 3.8.

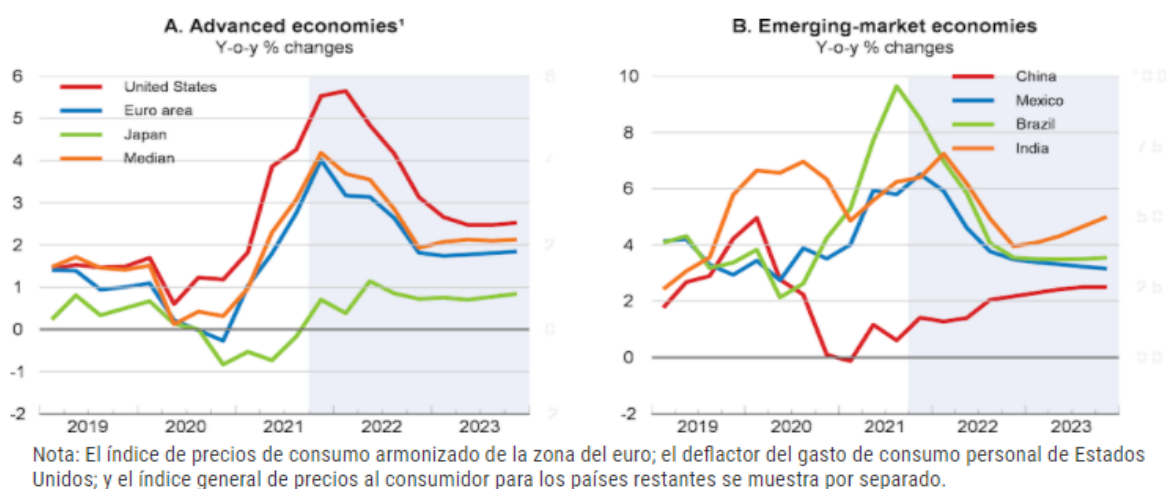
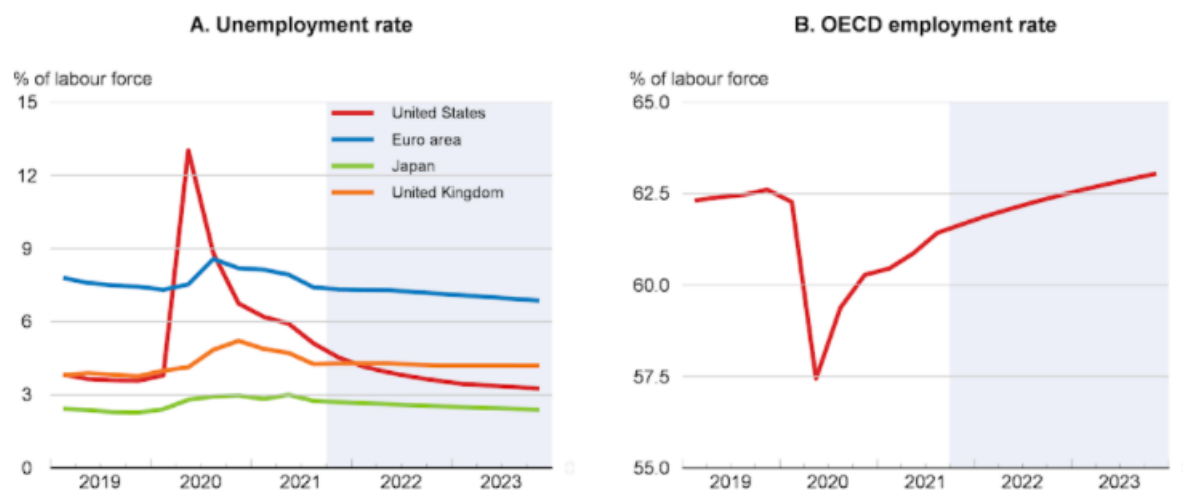


Figura 3.8 Fuente: OCDE diciembre 2021.

Acerca de las condiciones del mercado laboral, la OCDE valora que va a continuar la mejora que se está produciendo, al aumentar la tasa de empleo y disminuir el índice de desempleo, como advierten las gráficas de la figura 3.9.



Nota: La tasa de participación en la fuerza laboral es el porcentaje de la población de 15 a 74 años que tiene empleo o busca trabajo.

Fuente: base de datos OECD Economic Outlook 110; y cálculos de la OCDE.

Figura 3.9 Fuente: OCDE diciembre 2021.

Referente a los tipos de interés, el Banco Central Europeo (BCE) los estipula al 0% el tipo director, como podemos ver en la figura 3.10. Más en particular, el tipo de depósito lo sitúa al -0,5% y el marginal de crédito al +0,25%, ambos muy cercanos al 0% igualmente. Su objetivo es mantener constantes los índices para el año 2021 y, al menos, durante el año 2022, siguiendo con esta política desde el año 2016. Habiendo estos tipos de interés tan bajos, entre otros efectos, favorece que las empresas y organizaciones se endeuden, por tanto, pidan créditos a las entidades bancarias al resultarles tan ventajoso ya que tienen que devolver un porcentaje tan pequeño o nulo.

Esto ha desencadenado que los niveles de deuda hayan subido, con especial énfasis en las empresas, como podemos ver en la figura 3.11, donde la OCDE lo ha reflejado junto a los datos del último periodo de los años 2010 y 2019.

Tasas históricas del BCE

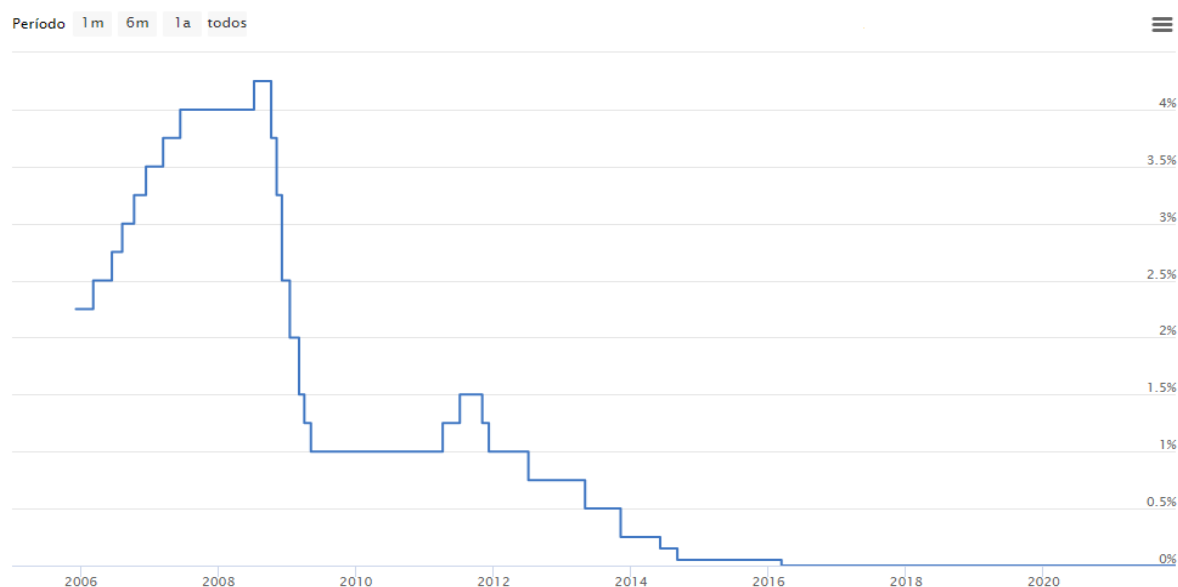
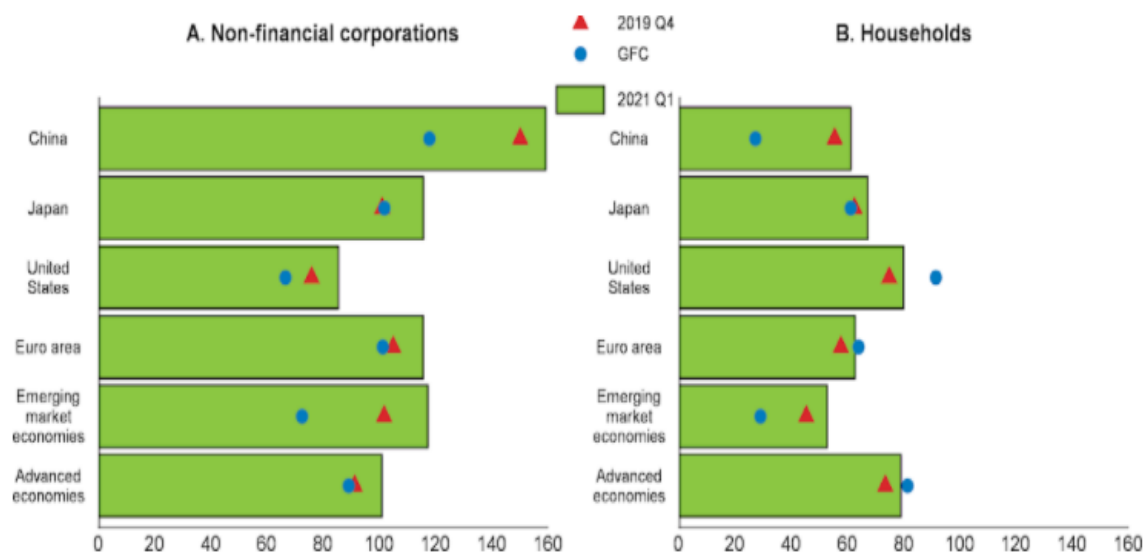


Figura 3.10 Fuente: BCE diciembre 2021.



Nota: GFC se refiere al nivel de deuda al cuarto trimestre de 2010. La deuda comprende préstamos y valores representativos de deuda.

Fuente: Base de datos de crédito total del BPI.

Figura 3.11 Fuente: OCDE diciembre 2021.

Continuando con el análisis europeo, un causante que tiene gran influencia en el crecimiento de la economía es el coste de la generación de electricidad, el cual se ha incrementado notablemente al dispararse los precios de los combustibles fósiles, tal y como enseña las gráficas de la figura 3.12 elaboradas por la OCDE. En ellas, podemos observar la fuerte subida tanto del petróleo como del gas, así como la repercusión de los cambios en las tarifas del valor de las materias primas y los derechos de emisión de carbón en la creación de energía eléctrica con gas o petróleo.

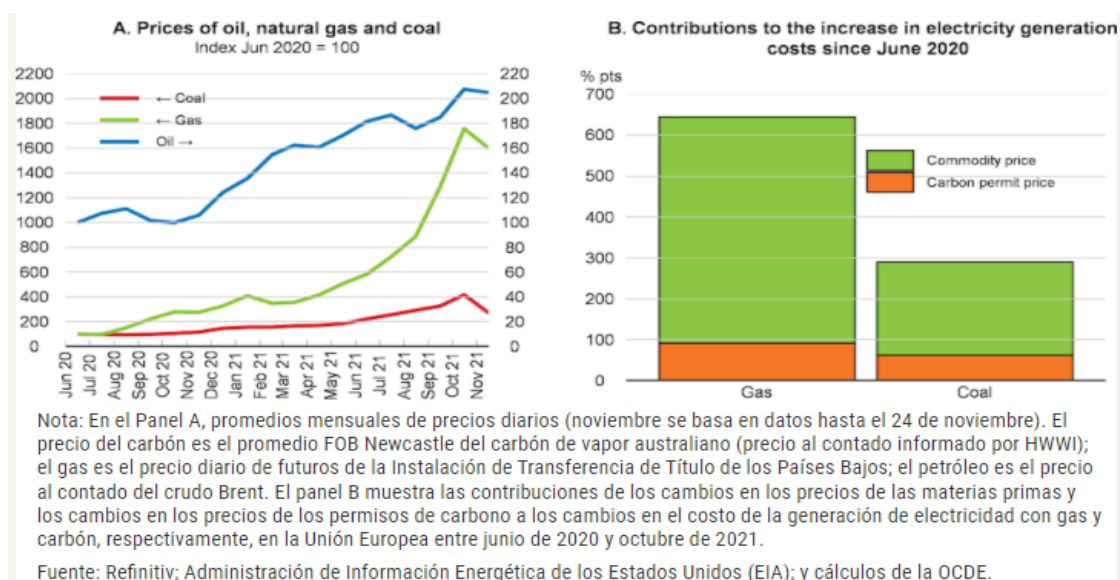


Figura 3.12 Fuente: OCDE diciembre 2021.

Después de poner en perspectiva la economía europea, procedemos a hacerlo desde el punto de vista estatal. España encadenaba unos años de recuperación económica después de superar una profunda crisis financiera que se inició sobre el año 2008 y se prolongó durante algo más de un lustro a causa, principalmente, de la caída del mercado de la construcción, arrastrando a otros muchos sectores relacionados. La irrupción de la pandemia mundial de COVID-19 ha generado un nuevo retroceso en la actividad, y por ende en la economía, al haber limitaciones de movilidad que perjudican principalmente al turismo, limitaciones de aforo en espacios cerrados que afectan esencialmente al sector servicios, etc.

Otro factor que ha ayudado a la ralentización de la economía, coetáneo a la pandemia, ha sido la falta de suministro de diferentes materias primas unido a un colapso en el transporte marítimo mundial agravado por la subida de aranceles o combustible, lo que ha causado una escasez de todo tipo de productos a nivel global. Sin embargo, con la restitución progresiva de la actividad conseguida, en gran medida, gracias a la creación de la vacuna que nos ayuda en la inmunización, y el restablecimiento del tráfico de mercancías, auguran un crecimiento paulatino de la economía a todos los niveles, desde local hasta estatal.

De este modo, una vez hemos hecho un breve repaso a la trayectoria económica, procedemos a estudiar los parámetros de referencia. La OCDE ha estipulado para España un crecimiento del PIB de un 4,5% para el año 2021 y un 5,5% para el año 2022, como se refleja en la figura 3.13, señalando como principal causa la demanda interna unido a la mejora del mercado de trabajo y las condiciones financieras favorables. Para el año 2023 prevé un 3,8% de incremento del PIB.

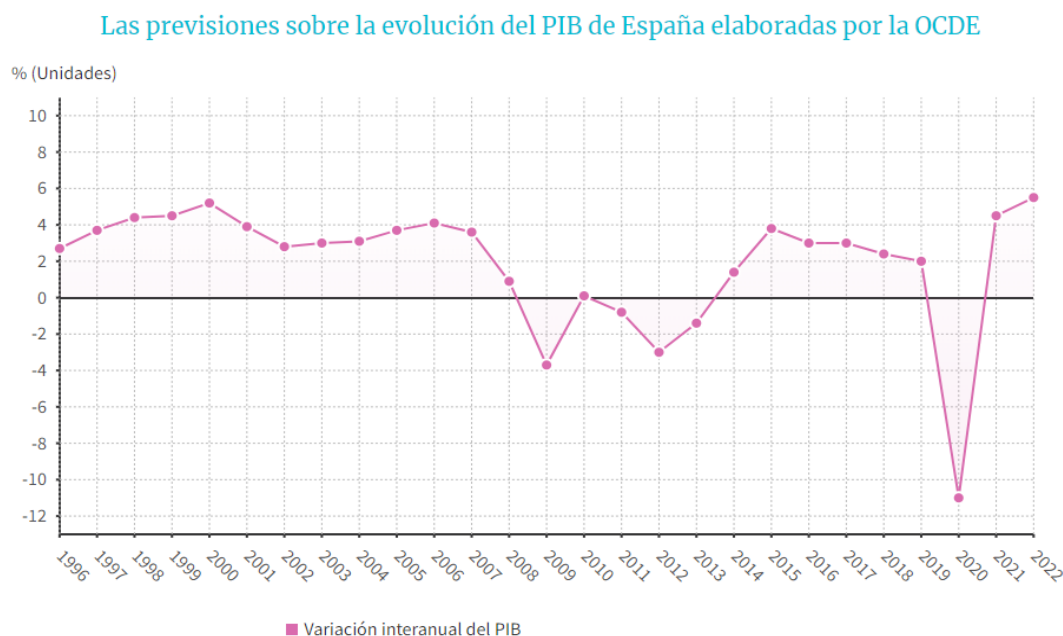


Figura 3.13 Fuente: OCDE diciembre 2021.

Por su parte, el FMI estima que el incremento del PIB en España será de un 5,7% para el año 2021 y un 6,4 para el año 2022, como podemos ver en tabla de la figura 3.14, en comparación con otros países.

Últimas proyecciones de crecimiento de Perspectivas de la economía mundial

(PIB real, variación porcentual anual)

	2020	2021	2022
Producto mundial	-3,1	5,9	4,9
Economías avanzadas	-4,5	5,2	4,5
Estados Unidos	-3,4	6,0	5,2
Zona del euro	-6,3	5,0	4,3
Alemania	-4,6	3,1	4,6
Francia	-8,0	6,3	3,9
Italia	-8,9	5,8	4,2
España	-10,8	5,7	6,4
Japón	-4,6	2,4	3,2
Reino Unido	-9,8	6,8	5,0
Canadá	-5,3	5,7	4,9
Otras economías avanzadas	-1,9	4,6	3,7
Economías emergentes y en desarrollo	-2,1	6,4	5,1
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	-0,8	7,2	6,3
China	2,3	8,0	5,6
India	-7,3	9,5	8,5
ASEAN-5	-3,4	2,9	5,8
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	-2,0	6,0	3,6
Rusia	-3,0	4,7	2,9
América Latina y el Caribe	-7,0	6,3	3,0
Brasil	-4,1	5,2	1,5
México	-8,3	6,2	4,0
Oriente Medio y Asia Central	-2,8	4,1	4,1
Arabia Saudita	-4,1	2,8	4,8
África subsahariana	-1,7	3,7	3,8
Nigeria	-1,8	2,6	2,7
Sudáfrica	-6,4	5,0	2,2
Partidas informativas			
Economías emergentes y de mediano ingreso	-2,3	6,7	5,1
Países en desarrollo y de bajo ingreso	0,1	3,0	5,3

Fuente: FMI, *Perspectivas de la economía mundial*, octubre de 2021.

Nota: En el caso de India, los datos y pronósticos están basados en el ejercicio fiscal; el ejercicio 2020/2021 comienza en abril de 2020. En el informe WEO de octubre de 2021, las proyecciones de crecimiento de India son 8,3% en 2021 y 9,6% en 2022 con base en el año civil.

Figura 3.14 Fuente: FMI diciembre 2021.

En la figura 3.15 el FMI plasma la evolución del PIB en España y la progresión de los próximos años.

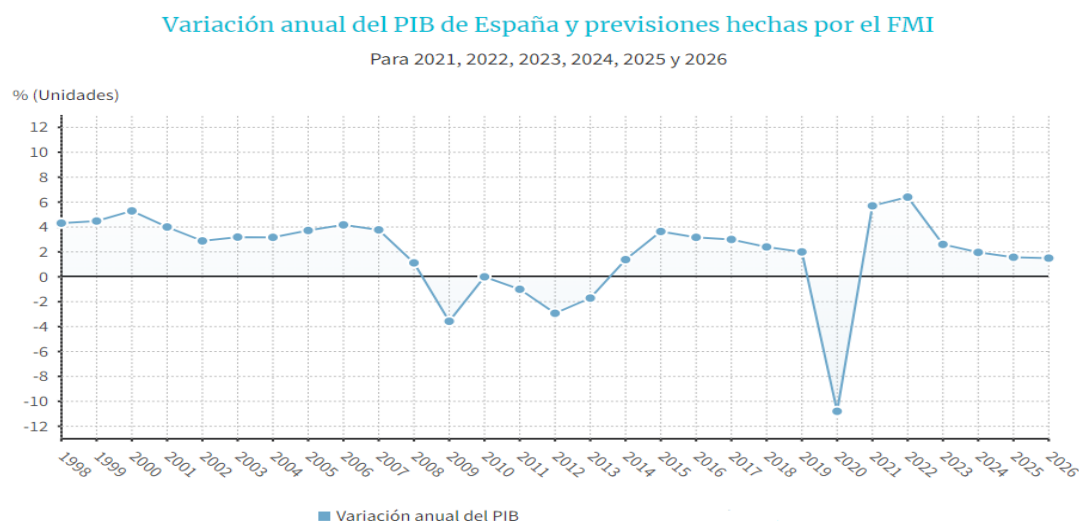


Figura 3.15 Fuente: FMI diciembre 2021.

En relación al empleo, la OCDE atisba que la tasa de paro en España al cierre del año 2021 será del 15%, bajando al 14,2% en el año 2022, como podemos observar en la figura 3.16. De igual modo, predice una bajada hasta el 13,6% para el año 2023.



Figura 3.16 Fuente: OCDE diciembre 2021.

La estimación del Banco de España sobre la tasa de paro es de un 15,6% para el año 2021, un 14,7% para el año 2022 y un 13,7% para el año 2023, todos referidos al escenario central, como se muestra en la figura 3.17.

Previsiones del Banco de España sobre la evolución de tasa de paro en 2021, 2022 y 2023

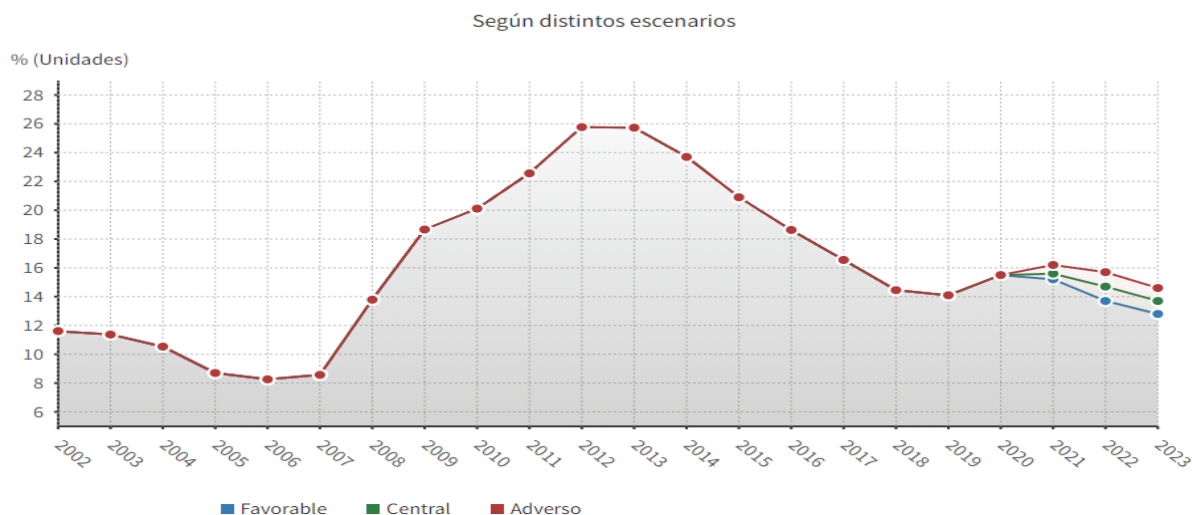


Figura 3.17 Fuente: Banco de España diciembre 2021.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha revelado los datos del paro hasta el tercer trimestre del año 2021, apuntando que se ha reducido en 127.100 personas, o en términos porcentuales un 8,23%, como podemos atisbar en la figura 3.18, dejando el número total de parados en 3.416.700.

Tasa de variación anual del paro. Porcentaje

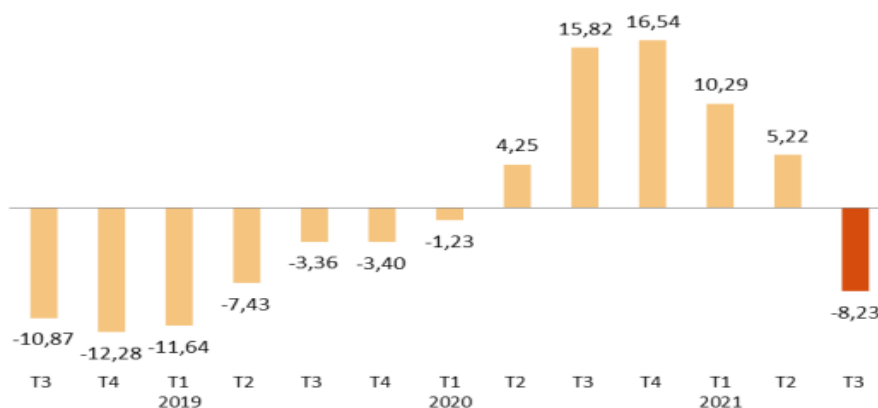


Figura 3.18 Fuente: INE tercer trimestre 2021.

El INE también ha presentado los datos de ocupación hasta el tercer trimestre del año 2021, indicando que ha aumentado un 4,45%, como se puede examinar en la figura 3.19, lo que se traduce en 854.100 personas más con empleo, dejando la cifra total de ocupados en 20.031.000.

Tasa de variación anual de la ocupación. Porcentaje

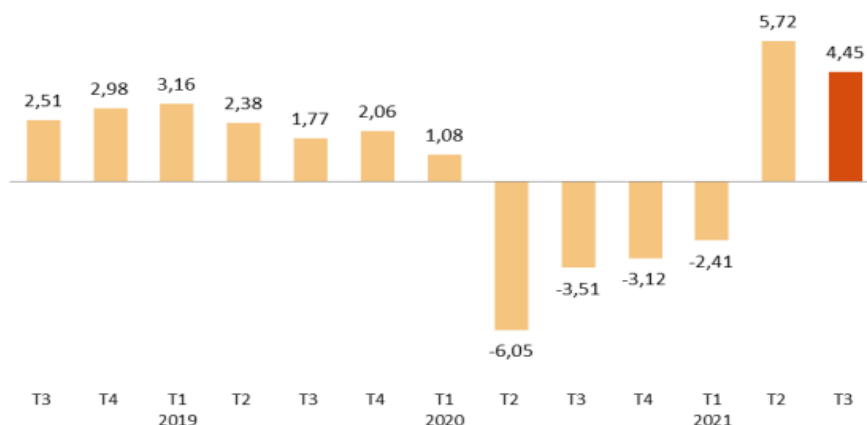


Figura 3.19 Fuente: INE tercer trimestre 2021.

En cuanto al ratio de la deuda sobre el PIB, la OCDE la establece en España en un 120,1% sobre el año 2021 y del 117,1% para el año 2022, como se aprecia en la figura 3.20. Para el año 2023 la cifra en el 115,9%.

Evolución de la deuda pública en España y previsiones de la OCDE para 2021 y 2022

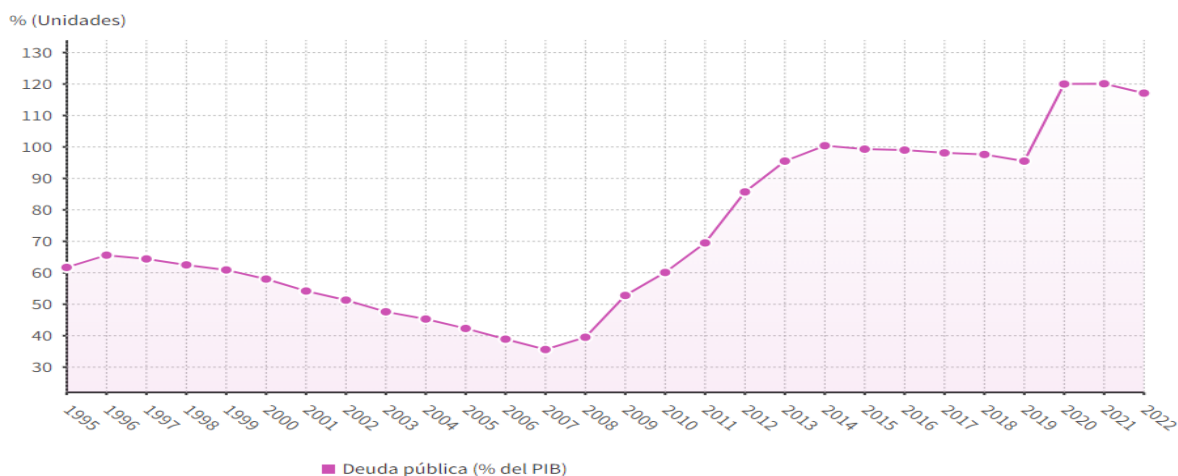


Figura 3.20 Fuente: OCDE diciembre 2021.

El Banco de España marca la deuda pública sobre el PIB en el 120,1% para el año 2021, igual que la OCDE, en el 117,9% para el año 2022 y en el 118% para el año 2023, como recoge la figura 3.21. Los datos corresponden al escenario central.

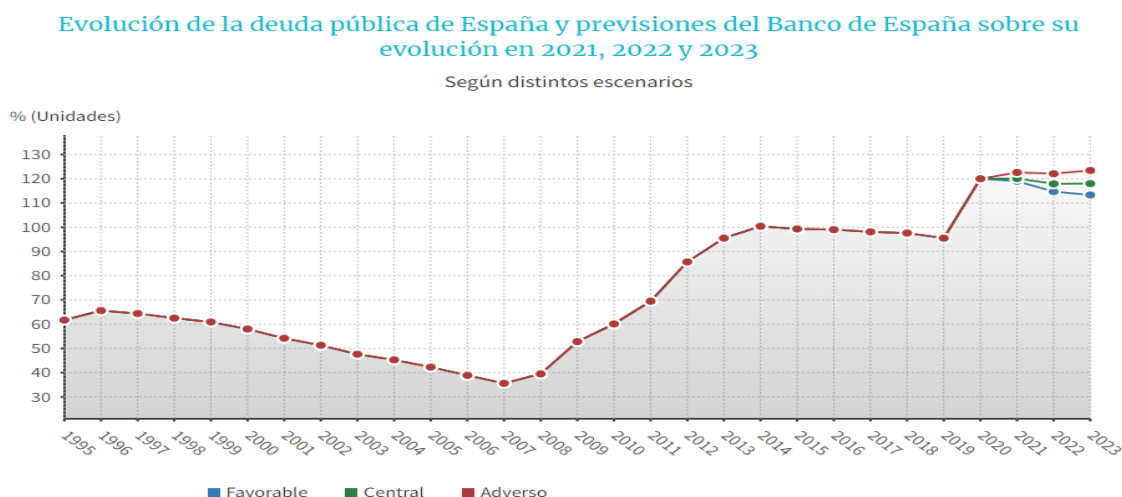


Figura 3.21 Fuente: Banco de España diciembre 2021.

En relación al déficit público respecto del PIB en España, las perspectivas de la OCDE apuntan que será del 8,1% para el año 2021 y 5,4% para el año 2022, tal como expone la gráfica de la figura 3.22. Para el año 2023 el déficit se reduciría al 4,2%.

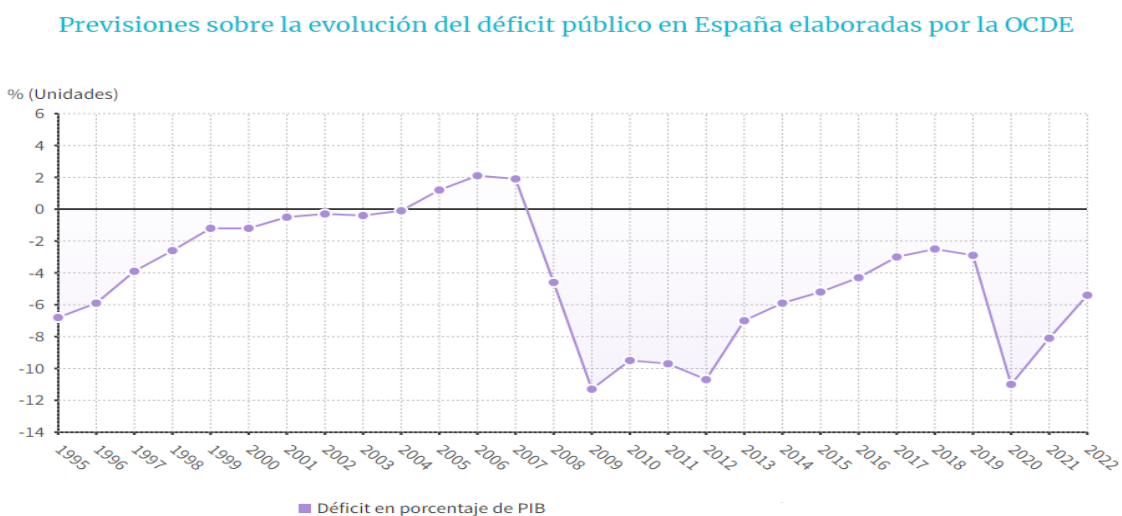


Figura 3.22 Fuente: OCDE diciembre 2021.

El Banco de España estima el déficit público respecto del PIB, con arreglo al escenario central, en un 8,2% para el año 2021, un 4,9% para el año 2022 y un 4,3% para el año 2023, tal y como se puede examinar en la gráfica de la figura 3.23.

Previsiones del Banco de España sobre la evolución del déficit de España en 2021, 2022 y 2023

Según distintos escenarios

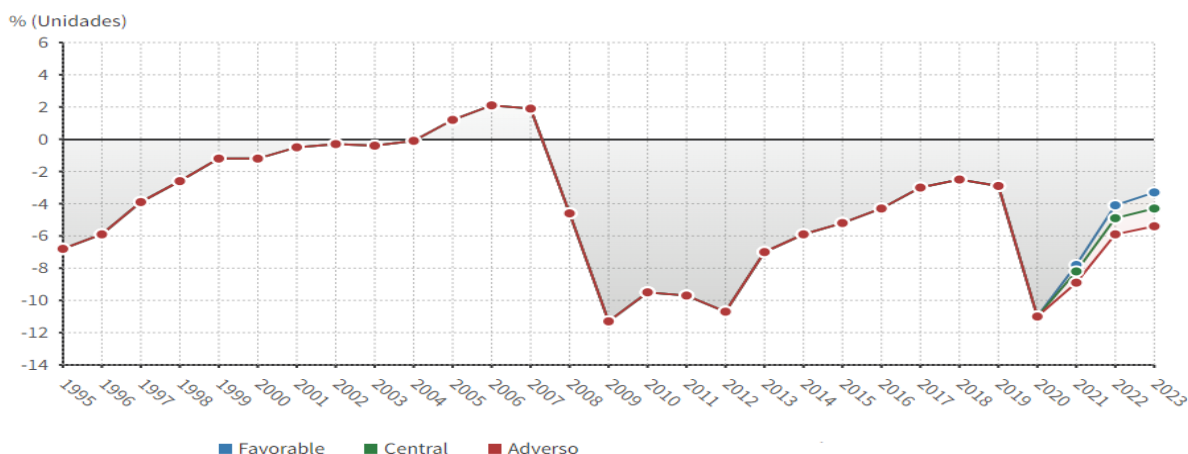


Figura 3.23 Fuente: Banco de España diciembre 2021.

En cuanto al Índice de Precios de Consumo (IPC), el INE calcula una subida del 5,6% para noviembre del año 2021, como nos enseña la figura 3.24.

Evolución anual del IPC

Índice general y subyacente. Porcentaje

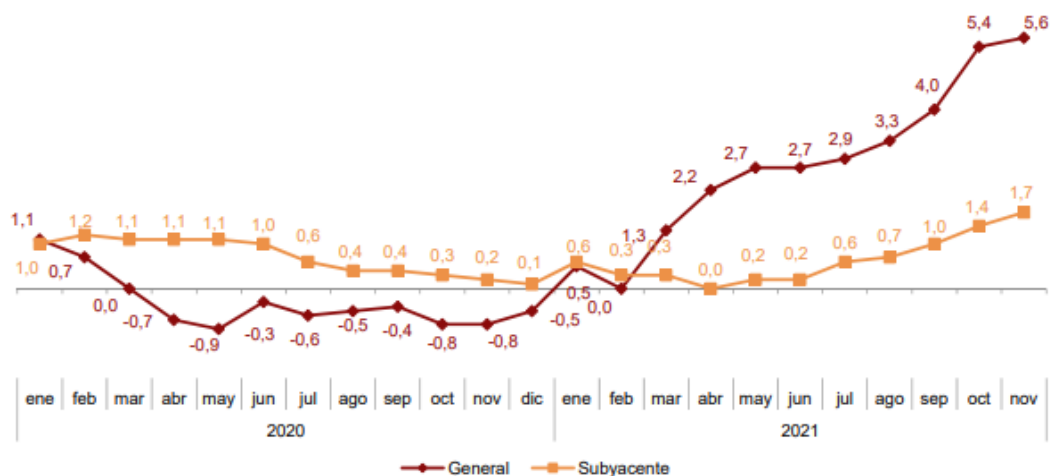


Figura 3.24 Fuente: INE noviembre 2021.

Una vez hemos visto los rasgos económicos más significativos a nivel nacional, vamos a centrar ahora el análisis a escala autonómica, es decir, en Andalucía. Comenzaremos tratando el PIB, cuantificado, por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), en un crecimiento en el tercer trimestre del año 2021 del 3,1% respecto al mismo periodo del año anterior, como se plasma en la gráfica de la figura 3.25. El incremento del PIB en el tercer trimestre del año 2021 no ha sido tan pronunciado como en el segundo trimestre del mismo año, donde se puede considerar que se produjo el inicio de la recuperación financiera tras la caída provocada por la pandemia del COVID-19, al alcanzar una subida del 16,3%.

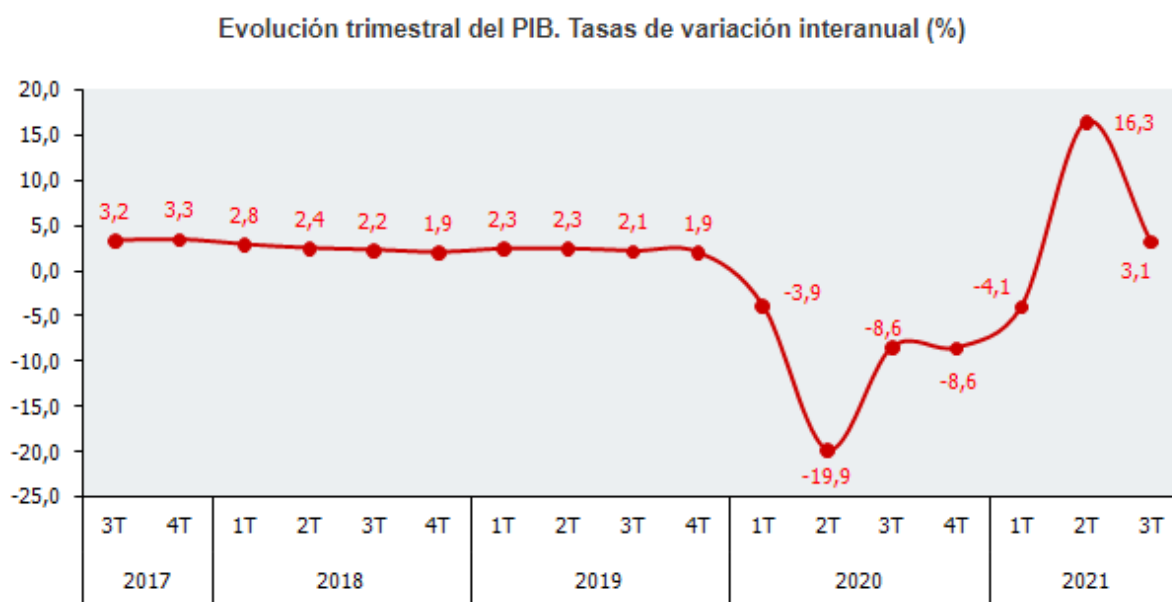


Figura 3.25 Fuente: IECA noviembre 2021.

El IECA ha publicado, además, la evolución intertrimestral del PIB generado por la economía andaluza, el cual registró una tendencia al alza del 1,5% en el tercer trimestre del año 2021, como se atisba en la tabla de la figura 3.26. Del mismo modo, ha desglosado la subida del PIB por sectores, adquiriendo una notable relevancia la contribución del sector servicios en dicha subida del PIB, más particularmente el comercio, transporte y hostelería con el incremento del 7,3% y las actividades artísticas, recreativas y otros servicios con un 15,1%.

Producto Interior Bruto. Índices de volumen encadenados**Tasas de crecimiento intertrimestral (%)****Datos corregidos de estacionalidad y efecto calendario**

	2020		2021	
	4º Trim.	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.
Gasto en consumo final regional	-0,4	0,7	2,7	-0,6
<i>Gasto en consumo final de los hogares regional</i>	-1,0	-0,1	3,4	-1,2
<i>Gasto en consumo final de las AAPP e ISFLSH</i>	0,8	2,3	1,3	0,9
Formación bruta de capital	-1,2	-1,3	-1,7	2,5
Demanda regional (*)	-0,6	0,4	2,2	-0,1
Exportaciones de bienes y servicios	-0,7	-4,2	2,8	19,3
Importaciones de bienes y servicios	-2,6	-1,8	3,3	12,1
PIB a precios de mercado (índices de volumen encadenados)	0,3	-0,4	1,7	1,5
Agricultura, Ganadería y Pesca	-2,3	-3,1	0,0	2,9
Industria	-4,8	-2,9	7,9	-5,4
<i>De las cuales: industria manufacturera</i>	-1,3	-4,6	5,5	0,8
Construcción	-2,9	-6,5	2,7	2,9
Servicios	1,5	0,9	0,7	2,7
<i>Comercio, transporte y hostelería</i>	1,2	3,2	0,5	7,3
<i>Información y comunicaciones</i>	-0,9	0,6	3,2	1,2
<i>Actividades financieras y de seguros</i>	1,1	3,0	0,5	-0,6
<i>Actividades Inmobiliarias</i>	1,5	1,1	1,1	-2,6
<i>Actividades profesionales</i>	1,8	-0,2	-5,3	4,3
<i>Administración pública, sanidad y educación</i>	2,7	0,8	0,4	0,4
<i>Actividades artísticas, recreativas y otros servicios</i>	-3,2	-10,9	11,7	15,1
Impuestos netos sobre los productos	1,0	-1,2	4,0	-2,2
PIB a precios de mercado (índices de volumen encadenados)	0,3	-0,4	1,7	1,5

(*) Aportaciones al crecimiento del PIB a pm

Figura 3.26 Fuente: IECA noviembre 2021.

En cuanto al empleo en Andalucía, el IECA realizó una Encuesta de Población Activa (EPA) de la que se desprenden diferentes datos. El primero es la disminución en un 0,2% del número de ocupados, situándose el total en 3.147.500, como se vislumbra en la gráfica de la figura 3.27, lo que entraña que la tasa de empleo se ubique en el 44,6%. La variación interanual del número de ocupados fue un 5,4%, resultando 162.300 ocupados más. El paro en el tercer trimestre del año 2021 subió un 4,7% respecto al trimestre anterior, suponiendo una subida de 41.100 parados más, cifrando el total en 909.300. La actividad creció en el tercer trimestre del año 2021, siendo el número de activos de 34.000 más que en el trimestre anterior, una subida traducida a porcentaje del 0,3% dejando la tasa de actividad en el 57,4%, arrojando un total de personas activas de 4.056.800. Si lo comparamos respecto al tercer trimestre del año 2020 la actividad aumentó un 3,6%, que en términos de número de activos son 139.200 más.

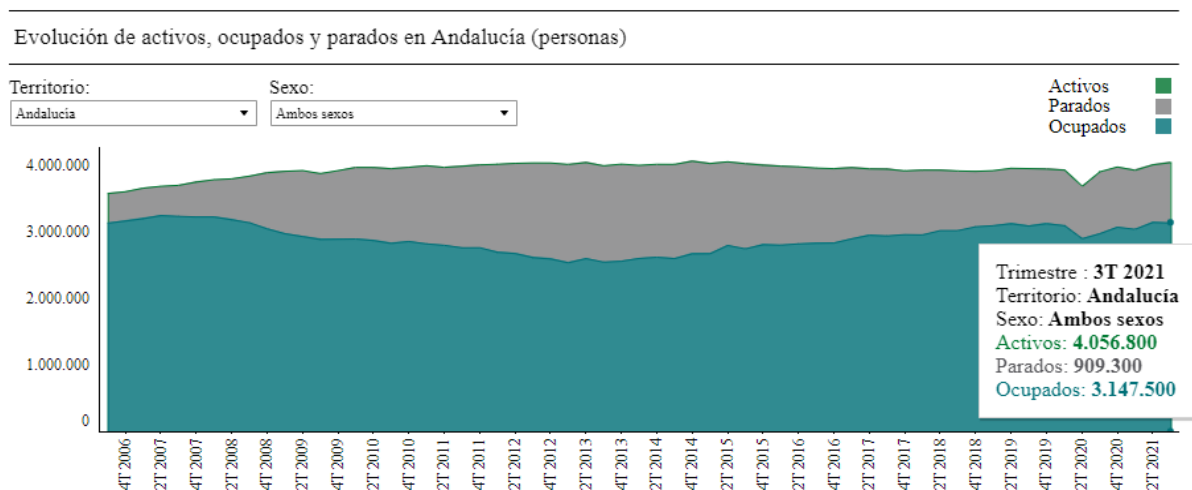


Figura 3.27 Fuente: IECA noviembre 2021.

Haciendo el IECA un desglose por provincias, la tasa de empleo subió respecto al trimestre anterior en Cádiz (2,3%), Jaén (1,9%), Almería (1,2%), Málaga (0,4%), Córdoba (0,3%) y Granada (0,2%), pero bajó en Huelva (9,6%) y en Sevilla (1,4%). La tasa de paro bajó respecto al trimestre anterior en Cádiz (2,4%), Jaén (1,7%), Granada (1%) y Almería (0,6%), aunque subió en Huelva (13,4%), Sevilla (1,7%), Málaga (1,1%) y Córdoba (0,3%). En cuanto al número de activos, se elevó en Málaga (2,8%), Jaén (2,5%), Cádiz (2,4%), Almería (1,9%) y Córdoba (1,1%) mientras que decreció en Granada (0,6%), Sevilla (0,7%) y Huelva (4,2%). En la gráfica de la figura 3.28 se muestran los datos de cada provincia.

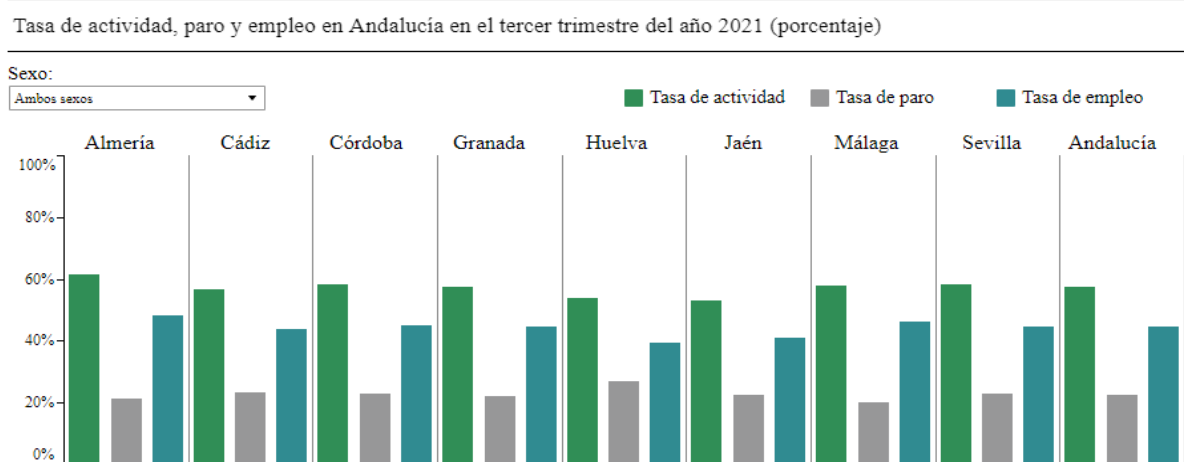


Figura 3.28 Fuente: IECA noviembre 2021.

Respecto al IPC en Andalucía, el IECA publica que la variación anual del IPC en el mes de octubre ha sido del 5,3%, como podemos comprobar en la gráfica de la figura 3.29, que además recoge la trayectoria que ha seguido estos últimos meses en comparación al año 2020.

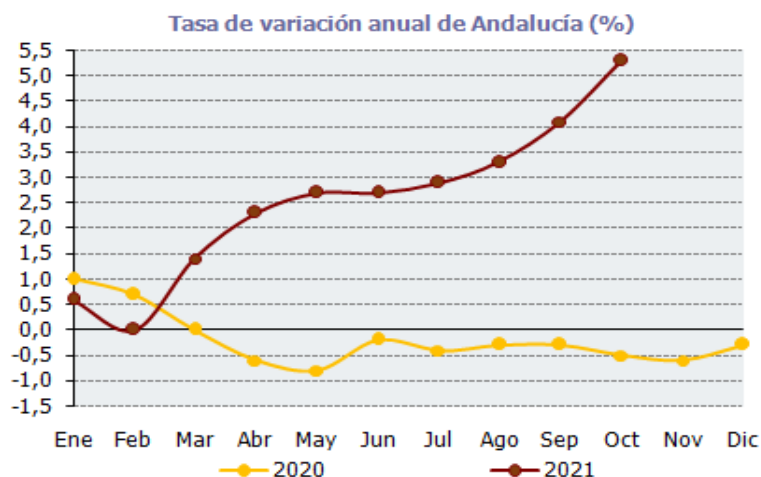


Figura 3.29 Fuente: IECA noviembre 2021.

En la gráfica de la figura 3.30 podemos observar que la evolución del IPC en Andalucía y España es muy similar, alcanzando el IPC español un valor del 5,4%.

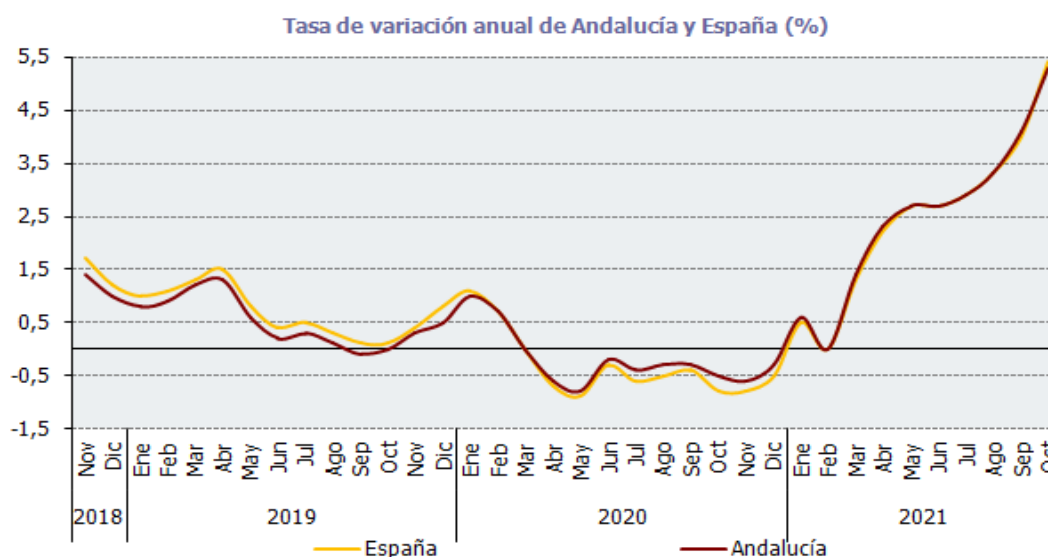


Figura 3.30 Fuente: IECA noviembre 2021.

3.3.3. Socio-Cultural

En esta parte del análisis vamos a profundizar en las componentes sociales y demográficas que afectan a la planificación empresarial. Para ello, recabaremos información sobre evolución de la población y los flujos migratorios.

Empezaremos hablando de las cifras de la población. En base a los últimos datos publicados por el INE, la población residente en España aumentó en 61.609 personas durante el año 2020, como se puede ver en la gráfica de la figura 3.31, alcanzando un total de 47.394.223 habitantes a 1 de enero de 2021. En guarismos relativos, el crecimiento anual de la población se moderó del 0,84% del año 2019 al 0,13% en el año 2020, por los efectos de la pandemia.

Crecimiento anual de la población en España

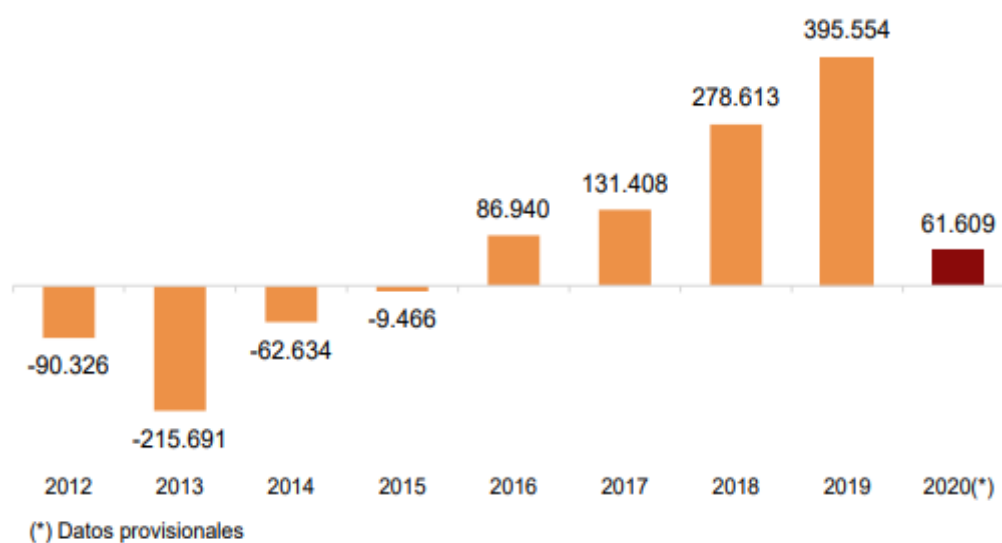


Figura 3.31 Fuente: INE 2021.

Si desmembramos el dato de las 61.609 personas para ver de dónde procede, lo obtenemos de la tabla de la figura 3.32. En ella, podemos escrutar que fue fruto de un saldo vegetativo negativo de 153.167 personas (338.435 nacimientos frente a 491.602 defunciones), siendo compensado por un saldo migratorio positivo de 216.244 personas (se produjeron 465.721 inmigraciones desde el extranjero y hubo 249.477 emigraciones hacia fuera de España).

Componentes del crecimiento demográfico de España. Año 2020

Población residente a 1 de enero de 2020 (A)	47.332.614
Nacimientos	338.435
Defunciones	491.602
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	-153.167
Inmigración exterior	465.721
Emigración exterior	249.477
Saldo migratorio (C) (Inmigración-Emigración)	216.244
Correcciones estadísticas que no pueden atribuirse a fenómenos demográficos (D)	-1.468
Población residente a 1 de enero de 2021 (A+B+C+D)	47.394.223

Figura 3.32 Fuente: INE 2021.

Resulta llamativo y preocupante el saldo vegetativo negativo de 153.167 personas, ya que significa que hay más defunciones que nacimientos como hemos plasmado anteriormente con cifras, aunque verdaderamente lo más inquietante es la tendencia decreciente que está siguiendo el saldo vegetativo en los últimos años, tal como se especifica en la gráfica de la figura 3.33.

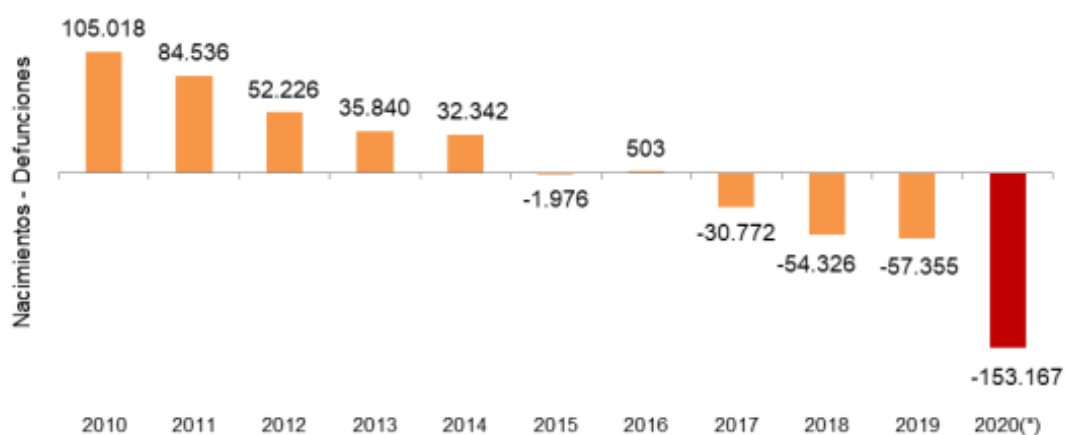
Crecimiento vegetativo de población residente 2010-2020

Figura 3.33 Fuente: INE 2021.

Ahora pasamos a clasificar el crecimiento de la población española por nacionalidad y lugar de nacimiento, apoyándonos para eso en la tabla de la figura 3.34. En ella se desglosa que el número de extranjeros aumentó en 149.011 personas durante el año 2020 hasta alcanzar las 5.375.917 a fecha 1 de enero de 2021. Sin embargo, la población española se contrajo en 87.609 personas, dejando la cantidad total en 42.018.306. Es bastante elocuente el dato de españoles nacidos en España, ya que sufrió una caída de 183.299 a lo largo del año 2020.

Evolución de la población residente en España. Año 2020

	Población residente 1 de enero 2021	Crecimiento anual	
		Absoluto	Relativo (%)
TOTAL	47.394.223	61.609	0,13
Espanoles	42.018.306	-87.402	-0,21
- Nacidos en España	39.587.487	-183.299	-0,46
- Nacidos en el extranjero	2.430.819	95.897	4,11
Extranjeros	5.375.917	149.011	2,85
- Nacidos en España	593.823	28.820	5,10
- Nacidos en el extranjero	4.782.094	120.191	2,58

Figura 3.34 Fuente: INE 2021.

Analizando la población por comunidades autónomas, tal y como presenta la gráfica de la figura 3.35, se desprende que, en parámetros relativos, los crecimientos más pronunciados fueron en las Islas Baleares (0,72%), la Región de Murcia (0,55%) y las Islas Canarias (0,33%). Los descensos más acusados acontecieron en la ciudad autónoma de Ceuta (-0,69%), en el Principado de Asturias y en Castilla y León (ambas con un -0,58%).

Crecimiento poblacional relativo por comunidades autónomas. Año 2020

Porcentaje

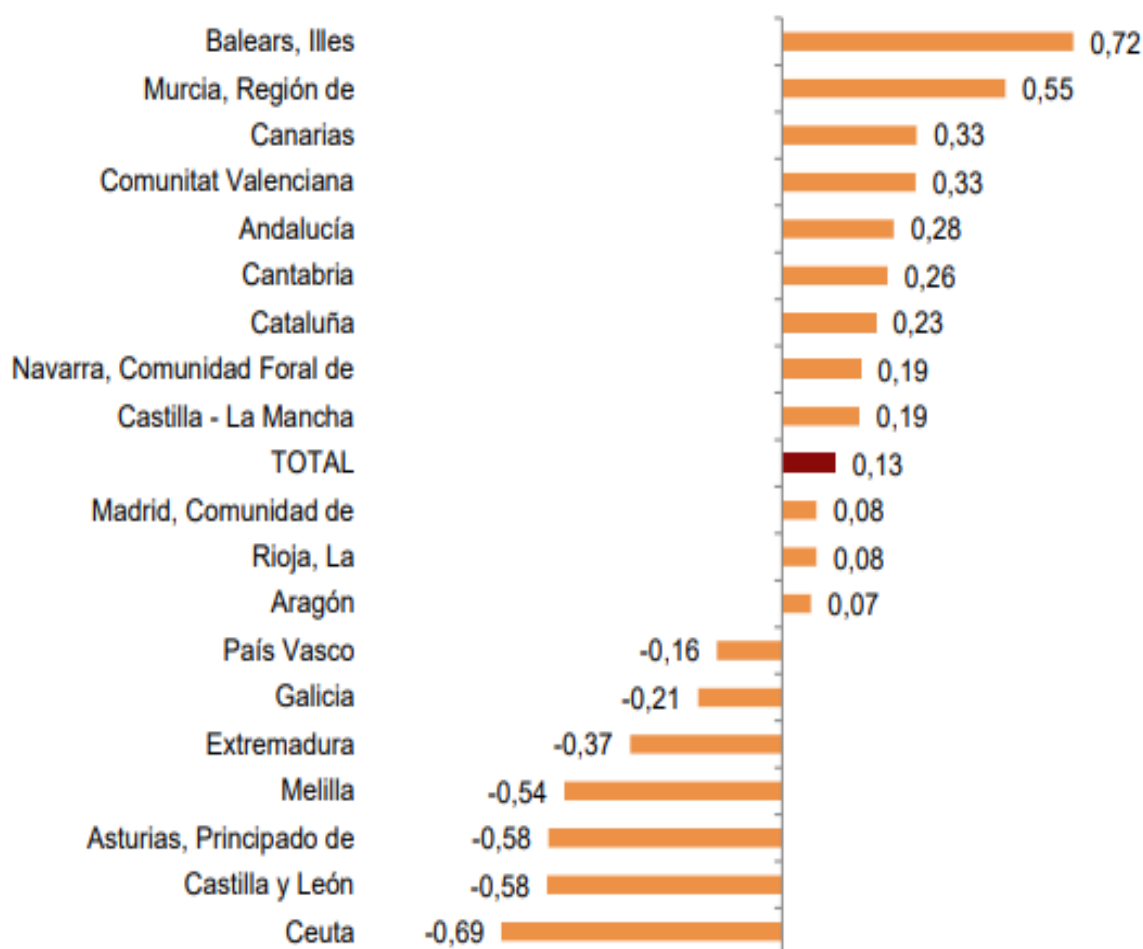


Figura 3.35 Fuente: INE 2021.

Hablando en términos absolutos por comunidades, tenemos que Andalucía tiene un saldo vegetativo negativo de 13.254 personas. En cambio, los saldos migratorios tanto exterior como interior son positivos, con 32.811 y 4.004 personas respectivamente. Esto deja la población total de la comunidad andaluza a 1 de enero del año 2021 en 8.501.450 habitantes. En la tabla de la figura 3.36 se disponen todos los datos.

Componentes del crecimiento demográfico de las comunidades autónomas. Año 2020

	Población residente a		Saldos		
	1 enero 2020	1 enero 2021	Vegetativo	Migratorio exterior	Migratorio interior
TOTAL	47.332.614	47.394.223	-153.167	216.244	0
Andalucía	8.478.084	8.501.450	-13.254	32.811	4.004
Aragón	1.330.333	1.331.280	-7.638	6.385	2.256
Asturias, Principado de	1.018.899	1.013.018	-9.777	2.605	1.325
Baleares, Illes	1.210.725	1.219.423	815	10.050	-2.106
Canarias	2.236.992	2.244.423	-3.274	11.250	-435
Cantabria	582.388	583.904	-3.073	1.986	2.622
Castilla y León	2.401.307	2.387.370	-22.543	5.320	3.403
Castilla - La Mancha	2.045.554	2.049.455	-11.197	6.397	8.752
Cataluña	7.652.348	7.669.999	-21.659	46.241	-6.701
Comunitat Valenciana	5.029.341	5.045.885	-13.015	24.656	5.043
Extremadura	1.061.979	1.057.999	-5.708	1.463	282
Galicia	2.702.592	2.696.995	-17.610	7.540	4.593
Madrid, Comunidad de	6.747.068	6.752.763	-14.696	41.429	-20.836
Murcia, Región de	1.504.869	1.513.161	1.432	6.548	334
Navarra, Comunidad Foral de	656.509	657.776	-1.623	2.113	799
País Vasco	2.189.138	2.185.605	-9.491	7.492	-1.481
Rioja, La	315.931	316.197	-1.382	1.333	327
Ceuta	84.085	83.502	188	348	-1.116
Melilla	84.473	84.019	338	277	-1.065

Figura 3.36 Fuente: INE 2021.

En cuanto a las migraciones exteriores, el saldo migratorio de España con el exterior fue positivo en 216.244 personas durante el año 2020. Un total de 465.721 personas procedentes del extranjero llegaron a nuestro país, siendo este dato inferior en un 37,9% al del año 2019. Por su parte, 249.477 personas abandonaron España, lo que supone esta cifra una reducción del 15,8% menos que en el año 2019. Estos datos se atisban en la gráfica de la figura 3.37 junto a años anteriores.

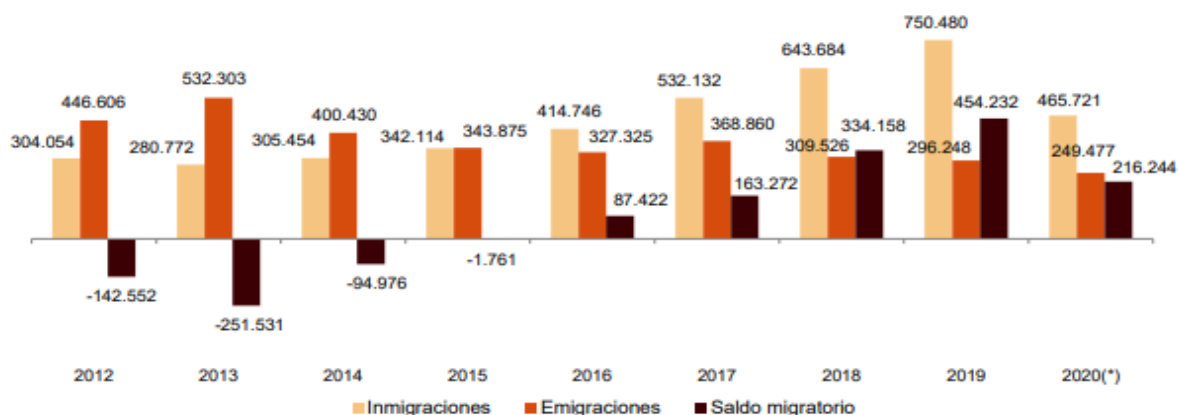
Migración exterior anual

Figura 3.37 Fuente: INE 2021.

Disgregando los datos de movimientos migratorios por nacionalidad y lugar de nacimiento, en la tabla de la figura 3.38 encontramos que, de los inmigrantes procedentes del extranjero, 413.210 tenían nacionalidad extranjera y 52.511 española. En cuanto a la emigración, 183.184 éxodos fueron efectuados por extranjeros y 66.293 por españoles, de los cuales 42.617 habían nacido en territorio español.

Movimientos migratorios por nacionalidad y lugar de nacimiento. Año 2020			
	Immigración	Emigración	Saldo migratorio
TOTAL	465.721	249.477	216.244
Españoles	52.511	66.293	-13.782
- Nacidos en España	23.916	42.617	-18.701
- Nacidos en el extranjero	28.595	23.676	4.919
Extranjeros	413.210	183.184	230.026
- Nacidos en España	2.298	7.606	-5.308
- Nacidos en el extranjero	410.912	175.578	235.334

Figura 3.38 Fuente: INE 2021.

Una vez hemos estudiado el crecimiento de la población y su procedencia, pasamos a proyectar la gráfica de la figura 3.39 la pirámide de la población española comparada con la andaluza.

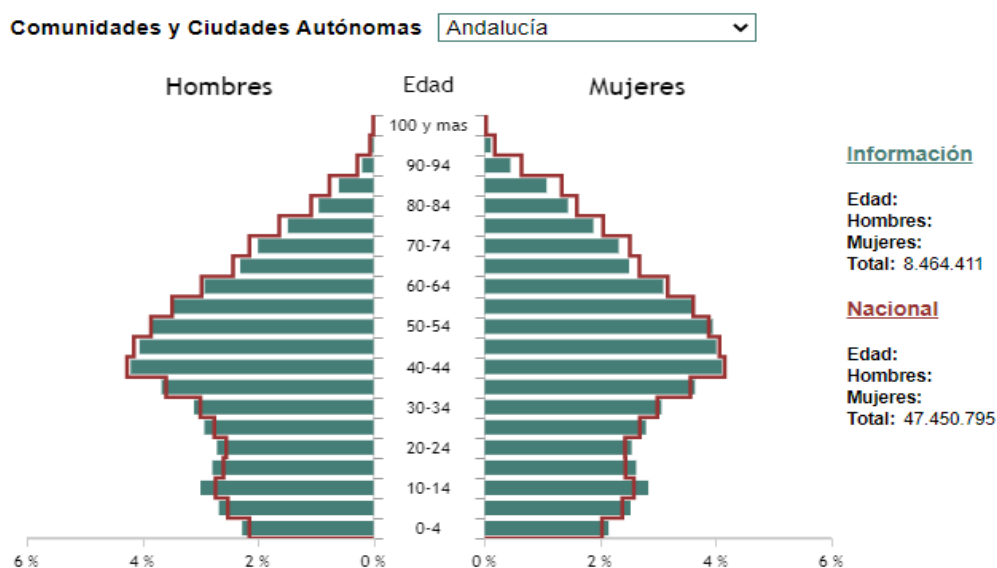


Figura 3.39 Fuente: INE 2021.

Un dato muy influyente para nuestro proyecto es dividir en porcentajes los tramos de edad, ya que el público objetivo se sitúa mayoritariamente por encima de los 65 años. Para ello, hemos recurrido a la gráfica de la figura 3.40, donde nos apunta que el 19,7% de la población total en España tiene 65 años o más.

Porcentaje de inscritos por nacionalidad y grupos de edad

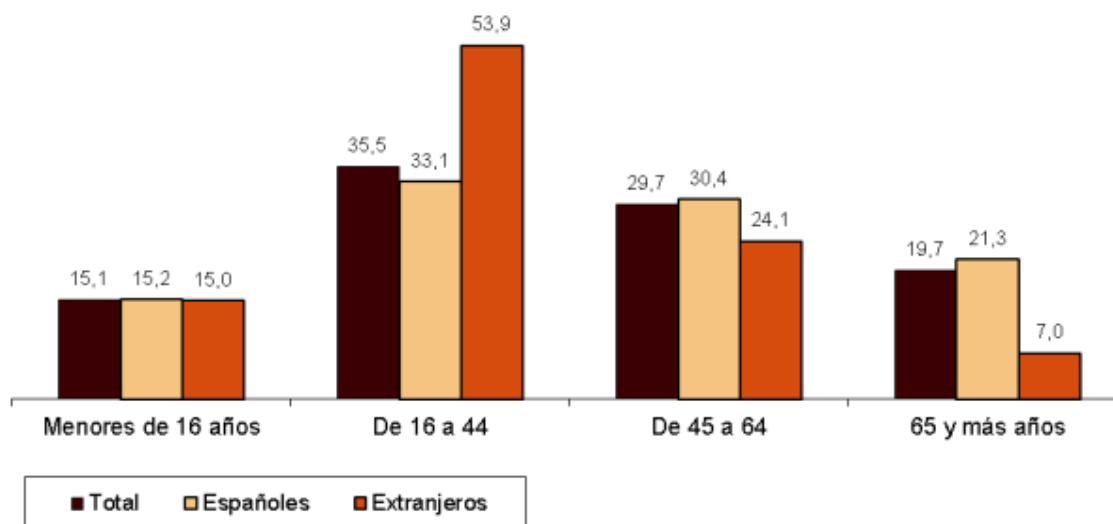


Figura 3.40 Fuente: INE 2021.

Seguidamente procedemos a tratar otros puntos demográficos de trascendente importancia para la empresa, como son la mortalidad y la esperanza de vida. Comenzando por la mortalidad, el INE indica que durante el año 2020 fallecieron en España 492.930 personas, un 17,7% más que en el año 2019. El motivo principal de este ascenso es sin duda el duro golpe asestado por la pandemia mundial del COVID-19. El tramo más afectado por esta subida es el de mayor edad, dada su vulnerabilidad por su delicado estado de salud que está ligado a su avanzada edad, lo que ha perjudicado de manera considerable al sector en el que pretende penetrar la empresa. En la tabla de la figura 3.41 podemos constatar que el mayor incremento de muertes se ha producido a partir de los 65 años, experimentando una progresión al alza de entre el 15% y el 24%. La franja de edad que más ha sufrido este incremento ha sido la de 75-79 años con un 24%.

Defunciones según grupo de edad y sexo. Variación (%) años 2019 y 2020

Años	Total			Hombres			Mujeres		
	2019	2020	Variación (%)	2019	2020	Variación (%)	2019	2020	Variación (%)
Total	418.703	492.930	17,7	212.683	249.301	17,2	206.020	243.629	18,3
menos de 30	3.332	3.235	-2,9	2.123	2.069	-2,5	1.209	1.166	-3,6
30-34	1.087	1.213	11,6	743	840	13,1	344	373	8,4
35-39	1.861	1.945	4,5	1.228	1.257	2,4	633	688	8,7
40-44	3.211	3.559	10,8	2.037	2.275	11,7	1.174	1.284	9,4
45-49	5.793	6.038	4,2	3.766	3.910	3,8	2.027	2.128	5,0
50-54	9.897	10.366	4,7	6.605	6.891	4,3	3.292	3.475	5,6
55-59	14.481	15.823	9,3	9.668	10.539	9,0	4.813	5.284	9,8
60-64	19.305	21.930	13,6	13.044	14.835	13,7	6.261	7.095	13,3
65-69	23.916	27.502	15,0	16.278	18.698	14,9	7.638	8.804	15,3
70-74	33.526	38.752	15,6	22.182	25.512	15,0	11.344	13.240	16,7
75-79	42.178	52.303	24,0	25.709	32.146	25,0	16.469	20.157	22,4
80-84	63.630	73.924	16,2	33.954	39.159	15,3	29.676	34.765	17,1
85-89	90.088	107.202	19,0	40.597	48.473	19,4	49.491	58.729	18,7
90-94	71.914	86.999	21,0	25.730	31.539	22,6	46.184	55.460	20,1
95-99	29.320	35.859	22,3	8.059	9.975	23,8	21.261	25.884	21,7
100 o más	5.164	6.280	21,6	960	1.183	23,2	4.204	5.097	21,2

Figura 3.41 Fuente: INE 2021.

Especificando las defunciones del año 2020 por comunidades autónomas mediante la tasa de variación anual, tenemos la gráfica de la figura 3.42, en la que Andalucía tiene una subida del 10,9%, inferior a la media nacional que es del 17,7%.

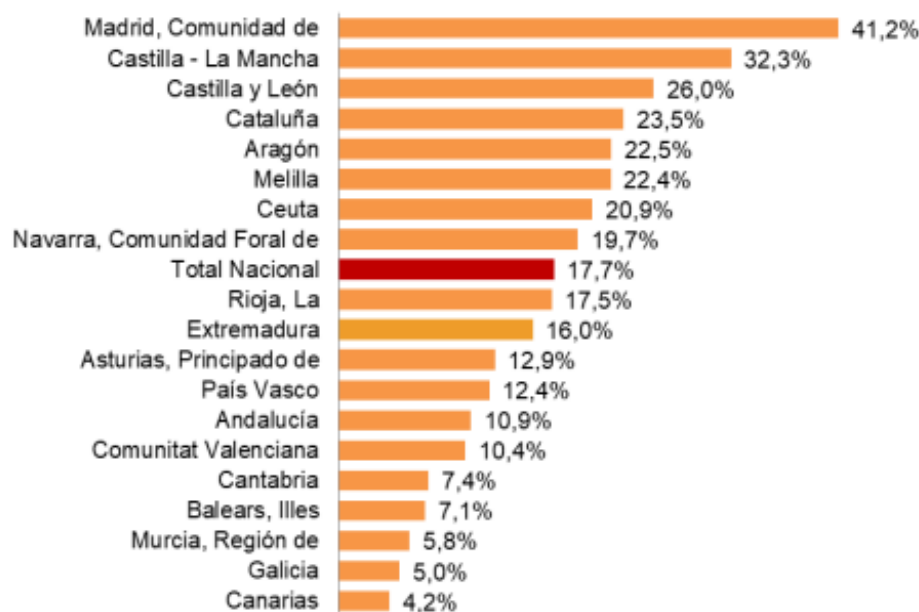
Tasa de variación anual del número de defunciones (%). Año 2020

Figura 3.42 Fuente: INE 2021.

Respecto a la esperanza de vida, el INE apunta que disminuyó en 1,24 años en el año 2020, asentándose en 82,34 años debido al aumento de mortalidad. Por sexos, el descenso fue más pronunciado en los hombres con una esperanza de vida que bajó 1,26 años hasta quedarse en los 79,6, mientras que en las mujeres la reducción fue de 1,15 años hasta quedarse en 85,07 años. Así, una persona que alcanzó los 65 años en el 2020 esperaría vivir, de media, 18,36 años más si es un hombre y 22,33 años más si es mujer. Todas estas cifras las podemos ver en la tabla de la figura 3.43.

Esperanza de Vida de la población residente en España (2010-2020)						
Años	Al nacimiento			A los 65 años		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
2010	82,07	79,05	85,03	20,54	18,40	22,41
2011	82,25	79,30	85,13	20,67	18,55	22,53
2012	82,27	79,37	85,10	20,59	18,51	22,43
2013	82,78	79,94	85,54	21,01	18,92	22,84
2014	82,92	80,12	85,64	21,11	19,06	22,92
2015	82,70	79,92	85,41	20,83	18,79	22,65
2016	83,11	80,31	85,84	21,21	19,14	23,05
2017	83,09	80,37	85,73	21,15	19,12	22,97
2018	83,19	80,46	85,85	21,25	19,22	23,07
2019	83,58	80,86	86,22	21,57	19,52	23,40
2020	82,34	79,60	85,07	20,42	18,36	22,33

Figura 3.43 Fuente: INE 2021.

Poniendo la vista en el futuro, el INE ha llevado a cabo una proyección de la población para los años 2020-2070. El estudio plantea que España ganaría 954.497 habitantes en los próximos 15 años, suponiendo un 2,0% más, lo que elevaría la cifra total de la población por encima de los 48 millones de personas en el año 2035. Este ascenso persistiría hasta alcanzar en el año 2070 el número de 50,6 millones, incrementándose en 3,2 millones de personas. Esto sería como resultado de los motivos que se están produciendo también en el presente, es decir, el progresivo e ininterrumpido aumento de las defunciones, que al ser siempre superiores a los nacimientos daría lugar a un saldo vegetativo negativo. Este saldo vegetativo negativo sería compensado por el saldo migratorio positivo, aumentando, por tanto, la población. Esto conllevaría que la población nacida en España pasaría de significar el 85,2% del total hoy por hoy, a representar el 66,8% en el año 2070. En la gráfica de la figura 3.44 se puede apreciar la proyección de 2020-2070 de la población española.

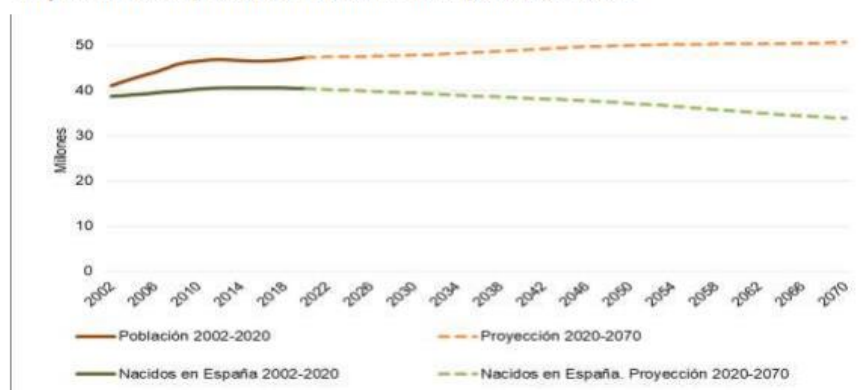
Proyección de la población residente en España 2020-2070

Figura 3.44 Fuente: INE septiembre 2020.

Trasladando a números la proyección 2020-2070 del INE, encontramos la tabla de la figura 3.45, en la que nos dice que el mayor incremento pasaría entre los años 2025-2045.

Proyección de la población residente en España 2020-2070

Año	Población residente a 1 de enero Crecimiento poblacional			
	Total población	Nacidos en España	Absoluto	Relativo (%)
2014	46.512.199	40.553.891	-62.634	-0,13
2015	46.449.565	40.558.357	-9.466	-0,02
2016	46.440.099	40.521.758	86.940	0,19
2017	46.527.039	40.502.516	131.408	0,28
2018	46.658.447	40.459.614	278.613	0,60
2019	46.937.060	40.398.099	392.921	0,84
2020	47.329.981	40.334.334	-3.024	-0,01
2021	47.326.958	40.229.931	26.633	0,06
2022	47.353.590	40.153.754	28.364	0,06
2023	47.381.955	40.069.489	31.321	0,07
2024	47.413.275	39.978.424	36.609	0,08
2025	47.449.884	39.881.665	59.825	0,13
2030	47.749.007	39.348.489	107.094	0,22
2035	48.284.479	38.806.879	124.128	0,26
2040	48.905.120	38.302.001	116.138	0,24
2045	49.485.811	37.771.235	84.969	0,17
2050	49.910.653	37.108.939	44.973	0,09
2055	50.135.516	36.279.858	18.545	0,04
2060	50.228.241	35.356.557	20.613	0,04
2065	50.331.306	34.481.021	51.701	0,10
2070	50.589.811	33.794.071		

Figura 3.45 Fuente: INE septiembre 2020.

En relación a las defunciones, el efecto del COVID-19 se refleja en una disminución coyuntural de la esperanza de vida al nacimiento en 2020, que se estima su descenso en 0,9 años para los hombres y en 0,8 años para las mujeres, aunque esta caída se recuperaría en el año 2021.

La esperanza de vida al nacimiento alcanzaría en 2069 los 85,81 años en los hombres y los 90,0 en las mujeres, con una ganancia de 6,21 y de 4,93 años respectivamente, en comparación con los valores actuales. Por su parte, la esperanza de vida para las personas con 65 años en 2069 sería de 22,55 años para los hombres (4,19 más que en el presente) y de 26,26 para las mujeres (3,93 más que actualmente). Estos datos se reflejan en la tabla de la figura 3.46.

Proyección de la esperanza de vida al nacimiento y a los 65 años (2020-2069)

Años	Esperanza de vida al nacimiento		Esperanza de vida a los 65 años	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2015	79,92	85,41	18,79	22,65
2016	80,31	85,84	19,14	23,05
2017	80,37	85,73	19,12	22,97
2018	80,46	85,85	19,22	23,07
2019	80,87	86,22	19,54	23,42
2020	80,01	85,44	18,72	22,71
2021	80,96	86,22	19,55	23,36
2024	81,49	86,56	19,87	23,62
2029	82,31	87,11	20,37	24,03
2034	83,03	87,62	20,81	24,41
2039	83,66	88,09	21,20	24,77
2044	84,19	88,50	21,54	25,09
2049	84,65	88,88	21,82	25,38
2054	85,03	89,22	22,06	25,65
2059	85,34	89,52	22,25	25,88
2064	85,60	89,78	22,41	26,09
2069	85,81	90,00	22,55	26,26

Figura 3.46 Fuente: INE septiembre 2020.

Representando gráficamente los datos de la figura anterior, obtenemos la imagen 3.47, donde se muestra la tendencia al alza ya mencionada, tanto de la esperanza de vida al nacimiento como la de a los 65 años.

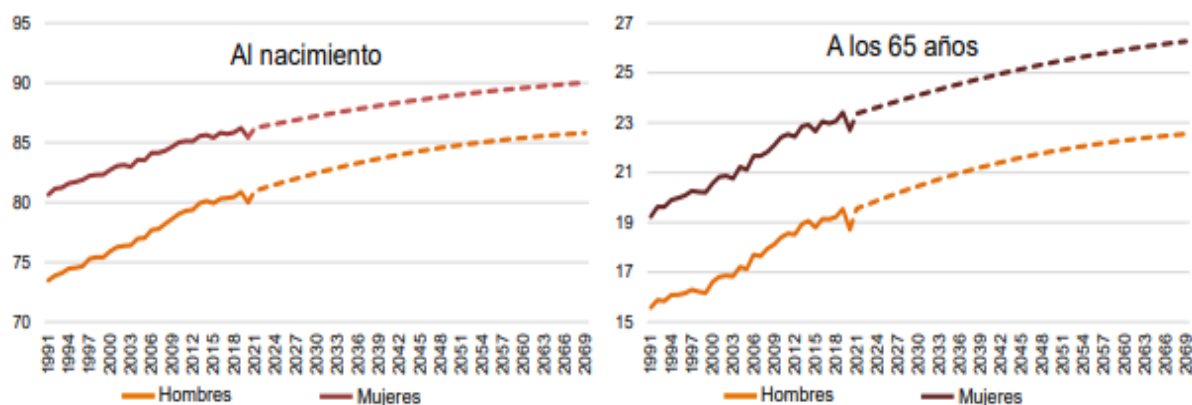
Esperanza de vida observada (1991-2019) y proyectada (2020-2069)

Figura 3.47 Fuente: INE septiembre 2020.

El crecimiento vegetativo seguiría siendo negativo, al continuar descendiendo la natalidad y aumentando las defunciones, obteniendo el valor más bajo en torno a 2060, como se plasma en la gráfica de la figura 3.48. En la tabla de la imagen 3.49 se extrapola a cifras esta progresión.

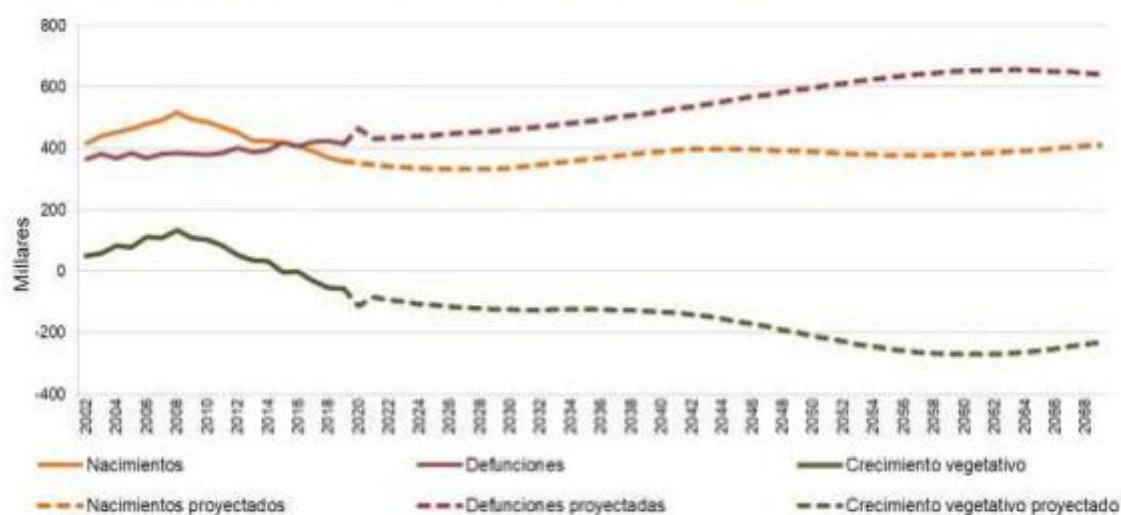
Crecimiento vegetativo de la población de España (2020-2069)

Figura 3.48 Fuente: INE septiembre 2020.

Crecimiento vegetativo proyectado de la población de España (2020-2069)

Años	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento vegetativo
2015	418.432	420.408	-1.976
2016	408.734	408.231	503
2017	391.265	422.037	-30.772
2018	370.827	425.153	-54.326
2019	357.924	415.070	-57.146
2020	353.988	466.583	-112.595
2021	348.055	430.994	-82.938
2022	342.946	434.571	-91.625
2023	338.826	437.912	-99.086
2024	335.696	441.143	-105.448
2025-2029	333.196	450.921	-117.725
2030-2034	347.087	471.701	-124.614
2035-2039	375.570	501.070	-125.500
2040-2044	395.888	537.093	-141.205
2045-2049	395.483	575.571	-180.089
2050-2054	384.361	612.160	-227.799
2055-2059	379.069	641.009	-261.941
2060-2064	386.630	654.217	-267.587
2065-2069	404.290	648.504	-244.213

Figura 3.49 Fuente: INE septiembre 2020.

En lo relativo al crecimiento migratorio, el estudio del INE prevé que va a seguir una línea ascendente, lo que produciría un aumento neto de la población de más de 12 millones de personas hasta el año 2069, como enseña la gráfica de la figura 3.50.

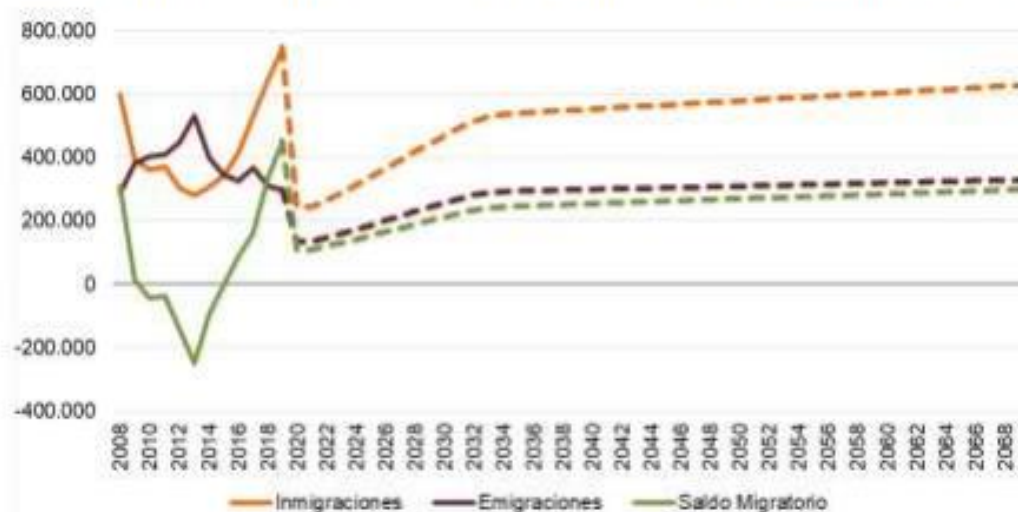
Migración exterior proyectada de la población de España (2020-2069)

Figura 3.50 Fuente: INE septiembre 2020.

Pasando a la pirámide de la población, la publicación divulga el cambio que va a sufrir, mostrando la actual además de la prevista para los años 2050 y 2070. Como recoge las gráficas de la figura 3.51, los grupos más numerosos serían los nacidos entre 2005 y 2014, cuyas edades estarían entre los 55 y 64 años. La población entre 20 y 64 años, que actualmente supone el 60,8% del total, pasaría a representar el 51,9% del total en 2050, aunque para el año 2070 se recuperaría levemente hasta el 54,4%.

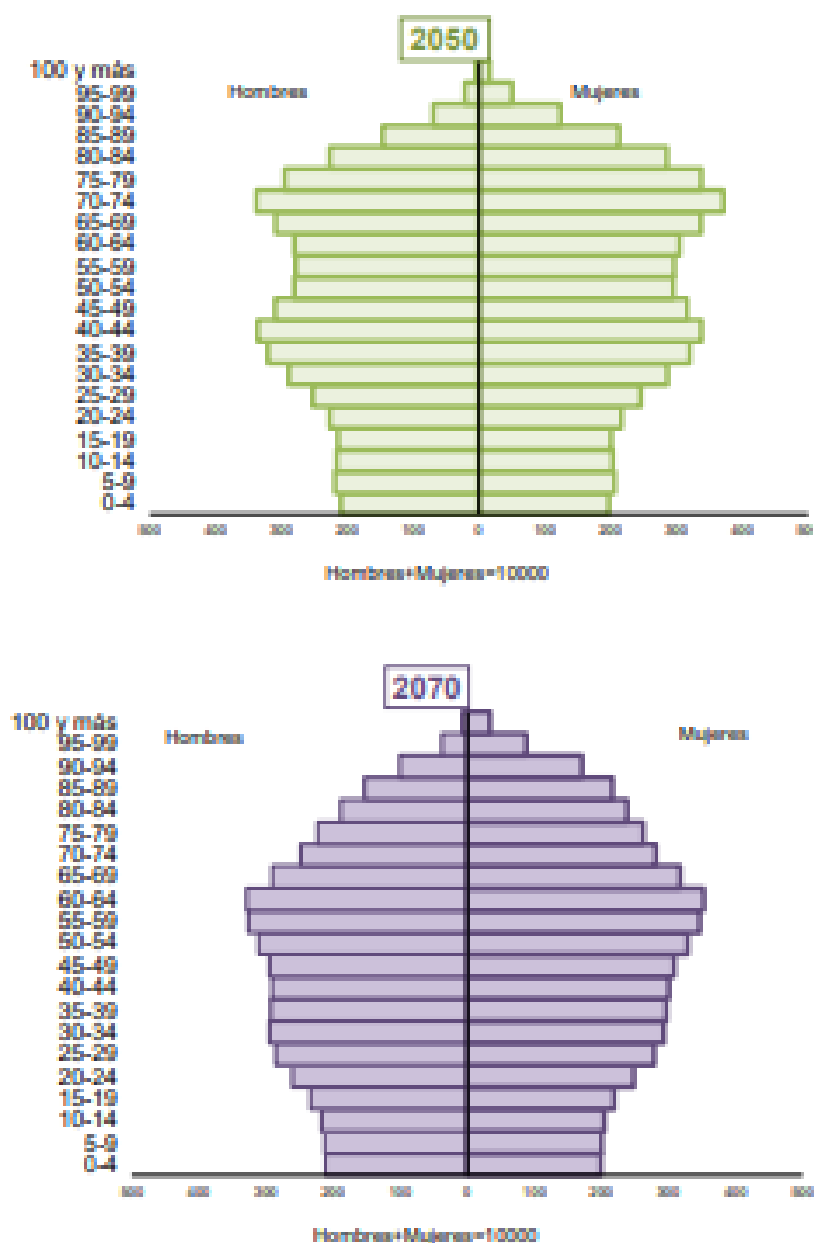


Figura 3.51 Fuente: INE septiembre 2020.

En cuanto a la distribución de población por franjas de edades, representada en la tabla de la figura 3.52, el porcentaje de población de 65 años y más, que en el presente se asienta en el 20% aproximadamente del total de la población, alcanzaría un máximo del 31,4% en el año 2050 y posteriormente bajaría suavemente hasta un 28,6% para el año 2070.

Proporción de personas mayores de cierta edad				
Años	De 65 y más años (%)	De 70 y más años (%)	De 80 y más (%)	De 100 y más años (%)
2016	18,7	13,7	6,0	0,02
2017	19,0	13,9	6,1	0,02
2018	19,2	14,0	6,2	0,02
2019	19,4	14,3	6,1	0,02
2020	19,6	14,4	6,0	0,03
2025	21,5	15,6	6,5	0,05
2030	24,0	17,3	7,4	0,07
2035	26,5	19,4	8,1	0,10
2040	28,8	21,4	9,1	0,11
2045	30,9	23,4	10,4	0,15
2050	31,4	25,0	11,6	0,20
2055	31,0	25,3	12,6	0,24
2060	30,1	24,6	13,5	0,30
2065	29,1	23,5	13,3	0,37
2070	28,6	22,5	12,4	0,43

Figura 3.52 Fuente: INE septiembre 2020.

Ahora nos disponemos a tratar de un detalle de notoria importancia, como es la tasa de dependencia proyectadas. Esta tasa es el cociente, en tanto por ciento, entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años. El INE vaticina que, de mantenerse las tendencias actuales, la tasa llegaría a un máximo en torno al año 2050 del 81,1%, partiendo de la base que hoy en día no llega al 55%. A partir del año 2050, se produciría una bajada lenta hasta llegar al 72,2% en el año 2070. Este desarrollo lo podemos contemplar en los datos que contiene la tabla de la figura 3.53. Este hecho nos indica que la proyección y posibilidad de expansión de nuestro negocio va a ser claramente al alza.

Tasas de dependencia proyectadas

Años	Mayores de 64 años (%)	Menores de 16 años (%)	Total (menores de 16 y mayores de 64 años) (%)
2016	28,7	24,7	53,4
2017	29,2	24,7	53,8
2018	29,6	24,6	54,2
2019	29,9	24,4	54,3
2020	30,2	24,0	54,2
2025	33,5	21,8	55,3
2030	38,0	20,1	58,1
2035	43,2	19,7	62,9
2040	49,1	21,0	70,1
2045	54,9	22,9	77,8
2050	56,9	24,1	81,1
2055	55,7	24,1	79,8
2060	53,1	23,5	76,6
2065	50,4	22,8	73,2
2070	49,2	22,9	72,2

Figura 3.53 Fuente: INE septiembre 2020.

Para acabar el análisis socio-cultural, vamos a exponer la previsión del crecimiento poblacional, el saldo vegetativo y el saldo migratorio, todo ello proyectado por comunidades autónomas, a través de las tablas de las figuras 3.54, 3.55 y 3.56 de forma respectiva.

Crecimiento poblacional proyectado por comunidades autónomas

	Población residente a 1 de enero		Crecimiento	
	2020	2035	Absoluto	Relativo (%)
Total nacional	47.329.981	48.284.479	954.497	2,0
Andalucía	8.476.718	8.518.213	41.495	0,5
Aragón	1.330.445	1.318.893	-11.552	-0,9
Asturias, Principado de	1.018.775	917.339	-101.436	-10,0
Baleares, Illes	1.210.750	1.390.671	179.921	14,9
Canarias	2.237.309	2.425.581	188.272	8,4
Cantabria	582.357	551.343	-31.013	-5,3
Castilla y León	2.401.230	2.162.176	-239.054	-10,0
Castilla - La Mancha	2.045.384	1.978.628	-66.756	-3,3
Cataluña	7.652.069	8.066.130	414.061	5,4
Comunitat Valenciana	5.028.650	5.181.374	152.724	3,0
Extremadura	1.061.768	973.364	-88.404	-8,3
Galicia	2.702.244	2.523.987	-178.257	-6,6
Madrid, Comunidad de	6.747.425	7.361.474	614.049	9,1
Murcia, Región de	1.504.607	1.596.120	91.512	6,1
Navarra, Comunidad Foral de	656.487	686.289	29.802	4,5
País Vasco	2.189.310	2.151.902	-37.408	-1,7
Rioja, La	315.926	315.004	-922	-0,3
Ceuta	84.032	80.794	-3.238	-3,9
Melilla	84.496	85.197	701	0,8

Figura 3.54 Fuente: INE septiembre 2020.

Saldo vegetativo proyectado por CCAA

	2019	2024	2029	2034
Total nacional	-57.146	-105.448	-123.105	-123.980
Andalucía	-1.297	-9.963	-14.721	-16.801
Aragón	-3.965	-5.033	-5.162	-4.919
Asturias, Principado de	-7.741	-8.561	-8.746	-8.886
Baleares, Illes	1.654	558	-48	-182
Canarias	-1.546	-4.434	-6.066	-7.371
Cantabria	-2.486	-3.178	-3.535	-3.730
Castilla y León	-14.299	-16.514	-16.907	-16.974
Castilla - La Mancha	-4.151	-6.199	-6.851	-7.097
Cataluña	-2.503	-9.647	-10.767	-8.434
Comunitat Valenciana	-6.756	-12.136	-14.403	-14.478
Extremadura	-3.595	-4.335	-4.679	-4.946
Galicia	-15.631	-18.856	-20.053	-20.324
Madrid, Comunidad de	8.400	210	-2.504	-2.221
Murcia, Región de	2.781	2.021	1.569	1.879
Navarra, Comunidad Foral de	-187	-862	-963	-755
País Vasco	-6.152	-8.331	-8.915	-8.444
Rioja, La	-736	-1.011	-1.182	-1.224
Ceuta	305	216	213	223
Melilla	759	607	613	703

Figura 3.55 Fuente: INE septiembre 2020.

Saldo migratorio proyectado con el extranjero por CCAA

	2019	2024	2029	2034
Total nacional	451.391	142.057	201.541	245.000
Andalucía	53.048	16.167	23.256	28.612
Aragón	12.251	2.750	3.969	4.934
Asturias, Principado de	4.673	1.365	2.106	2.682
Baleares, Illes	19.074	7.347	10.118	12.055
Canarias	31.489	14.120	19.486	23.239
Cantabria	2.941	890	1.347	1.705
Castilla y León	10.835	2.757	4.299	5.580
Castilla - La Mancha	13.986	2.793	4.184	5.342
Cataluña	90.918	31.631	43.873	52.490
Comunitat Valenciana	57.220	16.136	22.805	27.822
Extremadura	2.529	549	914	1.227
Galicia	16.866	5.116	7.695	9.629
Madrid, Comunidad de	93.128	28.970	41.274	49.968
Murcia, Región de	14.946	3.614	5.040	6.118
Navarra, Comunidad Foral de	6.347	1.899	2.641	3.174
País Vasco	17.813	4.921	6.990	8.485
Rioja, La	2.499	654	949	1.182
Ceuta	115	116	186	239
Melilla	713	262	410	516

Figura 3.56 Fuente: INE septiembre 2020.

3.3.4. Tecnológico

En esta parte del análisis PESTEL, vamos a apuntar cuáles son los cambios tecnológicos y su impacto en las estrategias enfocadas en progresar hacia una expansión del negocio. Para ello, recabaremos información sobre la existencia de ayudas para la instalación de elementos técnicos o qué nivel de inversión hay en investigación y desarrollo (I+D).

El aspecto tecnológico en nuestra empresa a priori puede parecer no tener una importancia destacable, pero con las posibilidades que nos ofrece la domótica observamos muy recomendable la implementación de algunos sistemas, como son de comunicación entre el residente y el cuidador, registro de errantes y accesos para personas con problemas mentales, localización de residentes o control de la climatización. Además de estos sistemas, no nos podemos olvidar de la instalación de placas solares fotovoltaicas y térmicas como parte tecnológica de la empresa.

Empezando por los incentivos económicos por parte de la administración para la implementación de energías renovables para el autoconsumo, cabe destacar que la Junta de Andalucía a través de la Agencia Andaluza de la Energía tiene puesta en marcha una línea de actuación en esta materia. El gobierno andaluz, por medio del Programa de incentivos de eficiencia energética en pyme y gran empresa, ha dotado de 121,6 millones de € hasta el año 2023 para la optimización de la tecnología de sus equipos y procesos industriales, es decir, conseguir el aprovechamiento de calores residuales, sustituir maquinaria o instalaciones, implementar sistemas de gestión energética o introducir elementos inteligentes que evalúen y gestionen la energía. El porcentaje de los proyectos solicitados por provincias es el siguiente: Sevilla un 26,5%, Cádiz un 17,7%, Jaén un 13,9%, Granada un 10,3%, Huelva un 10%, Córdoba un 9,3%, Málaga un 6,8 y Almería un 5,5%.

Para el sector residencial, las administraciones públicas, las entidades sin ánimo de lucro y los sectores productivos se disponen de 97,2 millones de €, que son tramitados también por medio de la Agencia Andaluza de la Energía. Esta cuantía se desglosa en:

- 66,2 millones de € son para autoconsumo renovable (percibiendo ayuda los primeros 5.000 kW de potencia de cada instalación).

- 14,37 millones de € para almacenamiento.
- 16,5 millones de € para la incorporación de equipos renovables térmicos, aunque esta partida es exclusivamente para el sector residencial, viviendas de propiedad pública y entidades privadas sin ánimo de lucro del tercer sector.

Con el importe de 97,2 millones de € la Agencia Andaluza de la Energía espera instalar una potencia de generación renovable con autoconsumo eléctrico y energía térmica de 126,6 MW, con una capacidad de almacenamiento de 35,5 MWh, lo que se cree que supondrá reducir la emisión de 24.000 toneladas de CO₂. Esta cantidad se clasifica en 6 programas, de los cuales para las empresas son el 1, 2 y 3, en los que las ayudas se calculan como un porcentaje sobre el total de costes subvencionables. Los programas 1 y 2 son para la instalación de autoconsumo y el 3 para la instalación del almacenamiento. Para este proyecto nos centramos en los programas 1 y 2, al no tener previsto realizar una instalación de almacenamiento, puesto que supone un encarecimiento bastante considerable, ya que deberíamos almacenar gran cantidad de energía por el tamaño que tendría la residencia de ancianos.

Así, los programas 1 y 2 establecen que los incentivos oscilan entre el 15% y el 50% en función de la tecnología, el tamaño de la empresa y la potencia de la instalación. Debemos tener presente que la subvención sería hasta 5.000 kW, lo que quiere decir que, si la instalación es mayor, el resto no percibe ayuda. Según está estipulado en estos programas, una gran empresa (más de 250 trabajadores) recibiría entre el 15% y el 30% del coste, una empresa mediana (entre 50 y 250 trabajadores) percibiría entre el 25% y el 40% y una empresa pequeña (menos de 50 trabajadores) tomaría entre el 35% y el 50%.

Una vez hemos apuntado los estímulos económicos implantados por las administraciones públicas para poner tecnologías energéticas eficientes, pasamos a exponer qué cantidad es destinada a investigación y desarrollo (I+D) por estos entes. En la gráfica de la figura 3.57 se refleja la evolución del gasto en I+D interno, ascendiendo a los 15.768 millones de € en el año 2020, aumentando la contribución prácticamente en un 1,3% respecto al año anterior. Dicho gasto representó el 1,41% del PIB frente al 1,25% del año 2019.

Evolución del gasto en I+D interna. Total nacional

Millones de euros

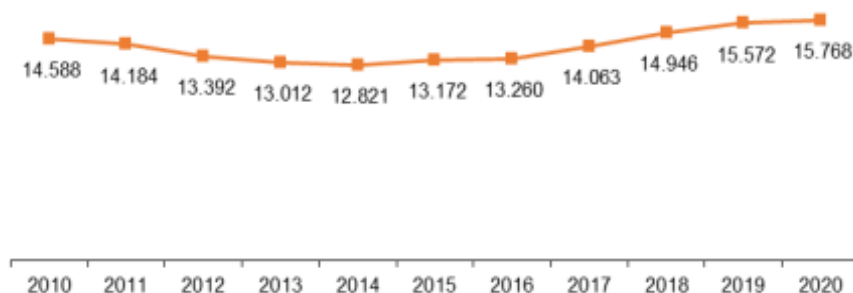


Figura 3.57 Fuente: INE noviembre 2021.

Aportando también el gasto en I+D por comunidades autónomas tenemos la tabla de la figura 3.58. En ella vemos que las comunidades con mayor crecimiento en gasto de I+D fueron Andalucía (5,8%), Región de Murcia (5,5%) y la Comunidad de Madrid (3,7%). Por el contrario, las que menor tasa de crecimiento tuvieron fueron Extremadura (-10%), Aragón y Castilla y León (ambas -5,3%).

Gasto en I+D por comunidades autónomas

Año 2020. Miles de euros

Comunidades autónomas	Gastos en I+D interna		
	Total sectores	Reparto gasto	Tasa anual
TOTAL	15.768.133	100,0	1,3
Andalucía	1.627.247	10,3	5,8
Aragón	339.438	2,2	-5,3
Asturias, Principado de	193.658	1,2	-1,0
Baleares, Illes	137.698	0,9	2,6
Canarias	217.808	1,4	-0,9
Cantabria	120.120	0,8	0,9
Castilla y León	758.475	4,8	-5,3
Castilla-La Mancha	261.065	1,7	3,2
Cataluña	3.619.256	23,0	0,6
Comunitat Valenciana	1.236.012	7,8	-2,2
Extremadura	125.337	0,8	-10,0
Galicia	641.680	4,1	2,3
Madrid, Comunidad de	4.252.947	27,0	3,7
Murcia, Región de	341.157	2,2	5,5
Navarra, Comunidad Foral de	366.353	2,3	3,0
País Vasco	1.461.517	9,3	-0,9
Rioja, La	64.412	0,4	-4,9

Figura 3.58 Fuente: INE noviembre 2021.

3.3.5. Ecológico

En esta sección vamos a tratar las consideraciones medioambientales que incumban a la actividad que aspiramos ejercer. Desde la empresa hemos apostado por utilizar la mayor cantidad de energía limpia posible. Por este motivo, se decidió implantar los paneles solares fotovoltaicos y térmicos, para tener un abastecimiento de una fuente de energía limpia y barata la mayor parte del año aprovechando nuestro clima. Unido a ello, la construcción se realizó aplicando un buen aislante térmico al edificio para conseguir ser más eficientes en el consumo energético.

El servicio que presta la empresa es un empleo que no requiere el cumplimiento de ninguna normativa específica medioambiental, se ciñe a los aspectos ecológicos que estén recogidos en materia urbanística, ya que se trata de una residencia de mayores, por lo que es como cualquier otro edificio residencial de viviendas. Esto no impide que no hallamos apostado por utilizar energías respetuosas con el planeta, al ser un beneficio global unido a un rédito económico.

Aparte de las ventajas ya mencionadas que nos proporciona utilizar energías renovables, está el compromiso de la empresa con el respeto al medio ambiente y la concienciación social existente, lo que nos da un plus extra a favor al reconocernos la sociedad la forma reducir lo máximo posible la huella de carbono al llevar a cabo el servicio.

En esta tendencia, cada vez es mayor la concienciación también a nivel gubernamental, habiéndose creado un ministerio exclusivamente de este objeto como es el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, o imprimiendo paulatinamente superiores partidas tanto en número como en cantidad, aspecto que ya hemos apuntado en el apartado tecnológico.

3.3.6. Legal

Este aspecto no tiene una incidencia especialmente relevante más allá de cumplir con las medidas establecidas para prestar el servicio como residencia de

mayores, además de la obligación de obedecer con la legislación concerniente como empresa.

En esta línea, cumplir con la *Resolución de 11 de septiembre de 2018, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VII Convenio Colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la atención a la autonomía personal (residencias privadas de personas mayores y del servicio de ayuda a domicilio)*. El convenio sigue vigente al no haberse firmado todavía el VIII.

En cuanto a los salarios, siguen en vigor la *Resolución de 19 de marzo de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VII Convenio Colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la atención a la autonomía personal (residencias privadas de personas mayores y del servicio de ayuda a domicilio)*. Esto es como causa de un incremento negativo del IPC durante los años 2019 y 2020, originando que no se hayan producido subidas en las retribuciones de los ejercicios 2020 y 2021.

3.4. Análisis Entorno Competitivo. Fuerzas de Porter.

3.4.1. Competencia en la Industria

En esta parte vamos a estudiar cómo influye en nuestra empresa las medidas que lleven a cabo los competidores, las cuales van a estar potenciadas o mermadas como consecuencia de la repercusión de algunos factores. Entre otros, resaltamos los siguientes: número de competidores, ritmo de crecimiento de la industria, barreras de salida o estructura de costes.

El número de competidores apenas es relevante, lo que significa que no tiene gran repercusión en la empresa. En Torredonjimeno, se encuentra una Unidad de Estancia Diurna (UED), que solo atiende a los usuarios durante el día y la residencia

de mayores Nuestra Señora de los Desamparados. En la ciudad de Martos, hay una residencia de mayores del mismo nombre y en la localidad de Torredelcampo no se halla ningún centro. El ritmo de crecimiento de la industria es en cierta medida homogéneo, provocando que no haya una competencia feroz. Así, en una masa de población cercana a los 60.000 habitantes entre los tres núcleos urbanos mencionados, detectamos una oferta en número de plazas notablemente insuficiente a las que requiere el mercado. Si a esta situación le añadimos que la demanda va a experimentar un crecimiento continuo en el tiempo, como hemos mostrado en las gráficas demográficas, hacen que la implantación de este proyecto sea una oportunidad de negocio.

Por el contrario, las barreras de salida son destacadas debido a posibles despidos ante el cese de actividad, presiones sociales o gubernamentales a través de legislación, etc. Por último, la estructura de costes es una faceta muy a tener en cuenta, ya que esta actividad presenta unos costes fijos (sueldos, impuestos, consumo energético, etc.) superiores a los costes variables (alimentación, limpieza, mantenimiento, etc.), lo que supone una dificultad a sortear si se decide clausurar la empresa.

3.4.2. Entrada Nuevos Competidores

La aparición de nuevos competidores va a estar acusada por dos elementos: las barreras de entrada y la reacción de las empresas presentes frente al nuevo ingreso. En referencia a las barreras de entrada, entre todas, vamos a citar las que tienen un interés notable en nuestra actividad, que son: diferenciación de servicio, fuerte aportación de capital y políticas gubernamentales.

Para penetrar en un mercado es muy importante aportar una diferenciación de servicio, como es nuestro caso al incorporar la domótica o la eficiencia energética, con el fin de ofertar una calidad de servicio superior. El sector de las residencias de ancianos requiere de una fuerte inversión de capital para su puesta en marcha, siendo una barrera de entrada muy eminente a salvar. Las políticas gubernamentales que se lleven a cabo son muy trascendentes, por lo que en

función de la senda que tracen serán de mayor o menor ayuda para la implantación de residencias.

En cuanto a la reacción de las empresas frente a nuevos competidores, suelen ser una oferta de precios a cambio de un mejor servicio o realizando una campaña publicitaria.

3.4.3. Amenaza Servicios Sustitutivos

Como su nombre indica, hace referencia a los servicios que puedan surgir con el fin de ofrecer una forma diferente de prestar el servicio de cuidado de personas, lo que se convertiría en una competencia directa de las residencias de ancianos. Este puede ser el caso de las empresas socio-sanitarias que proporcionan cuidadoras a domicilio para atender las necesidades del dependiente en su propio hogar. En este sentido, debemos estar muy vigilantes al tipo de servicio que prestan, tarifas u horarios para tener una reacción comercial lo más rápida y eficaz posible, teniendo como objetivo conservar nuestras ventajas competitivas que nos hacen ser elegidos por el mercado para prestar el servicio demandado.

3.4.4. Poder de Negociación de Proveedores y Compradores

El poder de negociación de proveedores a nuestra empresa es muy bajo. Nosotros, al ser una residencia de ancianos, somos un cliente muy beneficioso para, por ejemplo, nuestros proveedores de alimentos, lavandería o limpieza, al asegurarles unos ingresos mensuales considerables, por lo que su poder de negociación es bajo al no interesarles perdernos como compradores. Del mismo modo, el poder de negociación de nuestros clientes es muy escaso. Los motivos principales son la escasa oferta de plazas libres en las residencias, lo que conlleva que si encuentran una plaza vacante la quieren ocupar, o el muy bajo volumen de operaciones que realiza con nosotros cada comprador, ya que en la gran mayoría de casos los clientes optan por ocupar una única plaza.

3.5. Análisis Interno

A través del análisis interno vamos a hacer una descomposición de las características generales de la empresa, las cuales son:

- Edad: la empresa se está instaurando, por tanto, se encuentra en la etapa emergente.
- Tamaño: la empresa será pequeña al no tener más de 50 trabajadores.
- Campo de Actividad: como ya hemos indicado anteriormente, la empresa se enfoca en el sector servicios, más concretamente en el sector de la gerontología y geriatría, basado en el cuidado y asistencia a personas mayores en la residencia de ancianos.
- Tipo de Propiedad: la empresa es privada, recayendo la propiedad en el único inversor.
- Ámbito Geográfico: la residencia de ancianos va a estar situada en la localidad de Torredonjimeno (Jaén), siendo el pueblo su zona de explotación de mercado.
- Estructura Jurídica: hemos implantado una Sociedad Limitada Unipersonal, al estimar que es la más favorable y beneficiosa para este proyecto.

Continuando con el análisis interno, vamos a exponer la cadena de valor de la empresa, es decir, indicar aquellos procesos elementales mediante los cuales conseguimos la diferenciación en el mercado, obteniendo la ventaja competitiva. Así, vamos a diferenciar dichos procesos elementales en dos grupos, que son:

- Procesos Primarios: son las actividades básicas del funcionamiento de la empresa, como pueden ser cuidados y alimentación a los residentes, limpieza y mantenimiento de la residencia, etc.

- Procesos de Apoyo: como su nombre indica, sirven de soporte de vital importancia para el desarrollo de la actividad diaria en la empresa. Entre ellos, podemos encontrar la administración de recursos humanos y económico, encargada de la contratación, formación y retribución de los empleados, control de las finanzas de la empresa, etc.

Además de la cadena de valor, la ventaja competitiva puede provenir de relaciones de la empresa con su entorno, bien sea con actividades de la propia empresa o vinculaciones con proveedores y clientes. En nuestro caso, existen interrelaciones entre actividades de la empresa, también llamados eslabones horizontales, gracias al servicio que presta la domótica en la residencia y el salto cualitativo de atención que recibe el residente o la mejora en la calidad de estancia del residente a causa de la utilización de las placas fotovoltaicas como fuente de energía para la climatización de la residencia tanto en verano como en invierno.

3.6. Análisis DAFO



Mediante el análisis DAFO queremos mostrar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que tiene la empresa.

- Debilidades:
 - Altos costes fijos.
 - Fuerte inversión inicial.
 - Inexperiencia en el sector.

- Amenazas:
 - Servicio de atención a domicilio.
 - Aparición de nueva competencia.

- Disminución de las partidas económicas de los presupuestos gubernamentales destinadas a dependencia.
 - Incremento de exigencias en la normativa para prestar el servicio.
 - Aumento de tributación fiscal.
- Fortalezas:
- Uso de la domótica en la atención al usuario.
 - Implantación de placas fotovoltaicas para ahorrar significativamente el gasto en energía.
 - Inversión económica relevante que favorece el desarrollo productivo, tanto en grandes ciudades como en pueblos.
 - Creación de nuevos puestos de empleo.
- Oportunidades:
- Introducir nuevas actividades de ocio para el residente.
 - Valorar la inserción de más tecnologías energéticas, con el fin de reducir el coste de la energía para ofrecer un mejor servicio a un menor precio.
 - Paulatino envejecimiento de la población lo que propicia un incremento de la cuota de mercado y la posibilidad de expansión de la empresa.

Para superar las debilidades, por un lado, vamos a recurrir a una fuente financiera para que nos proporcione un crédito, dado que los tipos de interés están muy bajos y resulta muy asequible al tener que asumir un coste muy pequeño, salvando el escollo de la fuerte inversión inicial, por otro, vamos a recabar toda la información posible sobre la actividad para reducir al máximo posible la falta de experiencia al iniciar el proyecto desde cero, mientras que los altos costes fijos los sufragamos con la rentabilidad de la actividad unida a la reducción del gasto en energía.

A través del uso de nuevas tecnologías pretendemos ofertar un servicio que destaque por su calidad de la posible competencia, ya sea respecto a otra residencia

o del servicio de atención a domicilio. Ante un posible escenario de aumento de gastos debido a una menor aportación de ayudas por parte de la administración, un incremento de la tributación o exigencias más estrictas en la prestación del servicio, lo podemos amortiguar con la ventaja del ahorro que nos supone la utilización de energías renovables. De esta forma, planteamos solventar las amenazas que puedan advertir a la empresa.

La manera en la que deseamos aprovechar las oportunidades que nos presente el mercado es invertir en la organización para ampliar su capacidad, consiguiendo crecer la masa de clientes a la vez que se acrecientan el número de puestos de trabajo de la plantilla, persiguiendo una expansión equilibrada y armónica del negocio.

4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene como fin agrupar el estudio de mercado realizado por la empresa, los objetivos marcados junto con las estrategias para alcanzarlos y la planificación, que determinará los pasos a seguir para la consecución de dichos objetivos, traduciéndose en el éxito del proyecto.

En una primera parte del plan de marketing hablaremos del marketing estratégico, en una segunda parte del plan expondremos el marketing operativo y en una tercera parte haremos una previsión de ventas.

4.1. Marketing Estratégico

Dentro del marketing estratégico vamos a analizar la ventaja competitiva de nuestra empresa sobre la competencia, los objetivos de mercado y ventas que nos fijamos, el perfil de los clientes del público objetivo que aspiramos a captar realizando para ello una segmentación de mercado, y el posicionamiento que vamos a tener dentro del mismo.

Comenzando a describir la ventaja estratégica de la que goza la empresa, apuntamos que descansa sobre dos apoyos. Uno sería la implantación de domótica, que mejora notablemente la calidad en la atención y bienestar de los residentes, sin suponer un encarecimiento desmedido en el coste del servicio que asume el cliente, ya que el incremento del precio es muy reducido, lo que ayuda a decidirse por nuestra residencia al compensarle al usuario pagarlo para beneficiarse de ese salto cualitativo en su estancia. El otro apoyo sería el ahorro que nos proporciona la utilización de energías renovables, reduciendo significativamente el gasto fijo en electricidad, aspecto de suma importancia al ser indispensable para el desarrollo de la actividad de la residencia.

Consideramos que estos dos pilares crean la ventaja competitiva de la empresa, porque cumplen tres requisitos básicos para poder ser considerados ventaja competitiva, que son:

- Obtención de mejores resultados, tanto en venta como en ahorro, sobre sus competidores.
- Son sostenibles y permanentes a lo largo del tiempo.
- Resultan difícil de imitar por la competencia, como consecuencia de la necesidad de una fuerte inversión económica mientras se desarrolla la actividad del servicio, con la posibilidad de que se produzca una interrupción de dicha actividad, al no ser posible construir e instalar los medios a la vez que se presta el servicio residencial, ya que requiere de una reforma importante en el edificio.

Las ventajas competitivas que posee una empresa las podemos diferenciar en dos tipos, los cuales son:

- Liderazgo en Costes: se define como una estrategia que posibilite una reducción de costes sin menoscabar la calidad del servicio ofertado. En nuestro caso, esto lo conseguimos a través de la utilización de las energías renovables, más concretamente por medio de las placas fotovoltaicas.
- Diferenciación: como bien indica la palabra, consiste en disponer de alguna característica distinta a la competencia y que el cliente valore relevante, que en este proyecto sería el empleo de la domótica.

De este modo, al contar con dos ventajas competitivas que sean, además, una de un tipo y otra del otro, hacen que la ventaja competitiva global de la empresa esté más reforzada si cabe al no destacar sobre la competencia únicamente en un liderazgo en costes o diferenciación, sino que al abarcar las dos clases la ventaja competitiva es mucho más difícil de imitar aún, consolidando firmemente la posición en el mercado de la organización y, por ende, la superioridad de ésta respecto a la competencia.

Prosiguiendo con el análisis del marketing estratégico, continuamos con el establecimiento de los objetivos de mercado y ventas. Las metas que nos marcamos

como empresa es mantener la ventaja competitiva que poseemos gracias a la disminución del gasto energético y al salto cualitativo en el servicio conseguido por la domótica. Si conseguimos mantener esta ventaja competitiva o incluso ampliarla contamos con unos factores muy importantes para el éxito del proyecto, que sería traducido en una progresiva tendencia ascendente del número de clientes, hasta culminar con el objetivo final de disponer del 100% de ocupación de las plazas en el menor plazo de tiempo posible, estableciendo el horizonte temporal en 3 años o menos. Al ir incrementándose el número de clientes significaría que la satisfacción con el servicio prestado es completa, siendo esto otro de los objetivos de la organización. No resulta menos importante la satisfacción de los trabajadores de la residencia, por lo que la empresa también tiene como objetivo dotarles de las mejores condiciones económicas y laborales que esté a su alcance, para que el desempeño de su trabajo sea con el mayor respaldo de confianza y complacencia que les pueda brindar la empresa.

Para finalizar el estudio del marketing estratégico, trataremos el segmento de mercado en el que la empresa se focaliza y, por consiguiente, la postura que adopta la entidad. Por el tipo de actividad del proyecto, está enfocado a un nicho de mercado específico, más concretamente hacia personas en situación de dependencia que necesitan de asistencia para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades de la vida diaria. En este nicho de personas dependientes se engloba, tanto a personas que necesiten ayuda por motivos de salud al padecer alguna enfermedad (deficiencia mental, cáncer, enfermedad degenerativa, etc.), como a personas que gocen de cierta salud, pero que por su edad necesiten de una atención en sus actividades cotidianas que las personas de su entorno no le pueden prestar.

Como la labor de la empresa es de carácter residencial y no hospitalario, nos focalizamos en el segmento de personas dependientes de edad mayor, ya que el otro tipo de personas dependientes necesitan un cuidado más específico, pudiendo incluso requerir la supervisión de un facultativo al seguir un tratamiento médico. Centrarnos en ese segmento de mercado está apoyado por los datos estadísticos aportados en el punto 3.3.5. Socio-Cultural del Análisis PESTEL, perteneciente al punto del índice 3. Estudio de Mercado y Análisis Estratégico, en el que se muestra la predicción del aumento constante de los parámetros que indican la tasa de

dependencia y la proporción de personas mayores respecto al total de la población, lo que se transforma en un continuo auge de nuestro nicho de mercado.

4.2. Marketing Operativo

En esta sección vamos a desarrollar el marketing operativo, en la que hablaremos del servicio y el precio. La residencia ofertará 100 plazas, repartidas en los tres tipos que se recoge en la normativa, pudiendo ser privada, vinculada al servicio o concertada, pasando a detallarlas seguidamente.

- Plaza Privada: En la modalidad privada, el cliente abona la totalidad del precio. Éste es de 1.700 €/mes e incluye el alojamiento, restauración (desayuno, almuerzo, merienda y cena), lavandería, limpieza diaria y actividades de entretenimiento organizadas por la residencia. Su mayor inconveniente es tener que pagar el importe íntegro, pero esto tiene la ventaja de disponer de mayor libertad de elección o cambio de residencia.
- Plaza Vinculada al Servicio: Esta es una de los dos modelos de plazas que facilitan su acceso a los usuarios. Consiste en abonar una paga adicional a la pensión, como estipula la Ley de Dependencia. El importe de la prestación se determinará aplicando un coeficiente o grado, que es calculado en función de la capacidad económica de la persona solicitante y de su grado de dependencia. De este modo, las cuantías establecidas en Andalucía para los diferentes grados son:
 - Grado I: 300 €. Es un grado de dependencia moderado, necesitando las personas asistencia para las actividades cotidianas básicas al menos una vez al día, o una ayuda intermitente para mantener su autonomía personal.
 - Grado II: 426,12 €. Corresponde a un grado de dependencia severa, al necesitar ayuda constante para las actividades diarias esenciales

como levantarse, lavarse, cocinar, acostarse, etc. La persona necesita ayuda 3 veces al día.

- Grado III: 715,07 €. Es el mayor grado, reconocido como gran dependencia. La persona ha perdido gran parte o la totalidad de su autonomía personal, requiriendo ayuda en sus actividades cotidianas básicas más de 3 veces al día.

Estas ayudas no pueden superar la aportación de la persona beneficiaria por el coste del servicio que reciben, aunque la Comunidad Autónoma puede aumentar estas cantidades.

- Plaza Concertada: Esta es la otra clase de plazas enfocadas a ayudar a los clientes para su ocupación. La Administración paga la totalidad del coste de la plaza, lo que sería más semejable a entrar a una residencia pública. En contrapartida, la persona deja de percibir un 75% de su pensión en Andalucía, pudiendo variar este porcentaje entre las Comunidades Autónomas.

La principal ventaja de las plazas subvencionadas (vinculadas al servicio o concertadas) es no asumir, parcial o totalmente, el importe de la plaza. Sin embargo, el mayor inconveniente reside en cumplir las condiciones que impone la Administración para beneficiarse de tales aportaciones.

De las 100 plazas que oferta la residencia, no es posible establecer cuántas serían privadas, cuántas vinculadas al servicio y cuántas concertadas, ya que depende de las autoridades determinar el número de plazas que van a subsidiar, aunque sí podemos saber que el mayor número claramente serán privadas, seguidas de las vinculadas al servicio y, por último, las concertadas.

Además del servicio esencial de estancia, comida y talleres ocupacionales, la residencia oferta una serie de asistencias opcionales no incluidas en el precio base, las cuales son:

- Servicio de Peluquería: constaría de 3 sesiones al mes (corte, lavado, peinado, etc.) con un precio de 60 €/mes.
- Servicio de Podología: se compone de 2 sesiones al mes (corte de uñas, limpieza, tratamiento de lesiones, etc.) por un precio de 40 €/mes.
- Servicio de Fisioterapia: constituido por 8 sesiones al mes (tratamiento de lesiones, terapia en grupo, rehabilitación, etc.) con un precio de 80 €/mes.

Por otra parte, se procederá a la impresión y reparto de folletos publicitarios en los domicilios de la localidad y en municipios colindantes. En esta línea para potenciar la publicidad de la residencia, se contratará el diseño de una página web, para que el público objetivo pueda conocer, a través de una información actualizada, las actividades y servicios que se llevan a término en nuestras instalaciones. Los costes de estas dos medidas de marketing serían:

- Folletos Publicitarios: Impresión de 8.000 unidades y reparto tiene un precio de 1.000 €.
- Página Web: Diseño página web por un técnico alcanza la cifra de 1.500 €.

4.3. Previsión de Ventas

En esta tercera parte del plan de marketing, pasamos a realizar una previsión en cuanto a ventas. Para ello, vamos a plantear tres escenarios diferentes, con la idea de prever la evolución de las transacciones que vaya a experimentar la organización, plasmando el porcentaje de plazas ocupadas en un plazo de tiempo. Estos son:

- Escenario Pesimista: en este escenario se recogerían los peores datos. El pronóstico sería:
 - 25% de las plazas ocupadas: primeros 12 meses.
 - 50% de las plazas ocupadas: primeros 24 meses.

- 75% de las plazas ocupadas: primeros 36 meses.
 - 100% de las plazas ocupadas: primeros 48 meses.
- Escenario Realista: este escenario se enmarcaría con la previsión que hacemos al diseñar el proyecto. La predicción sería:
- 25% de las plazas ocupadas: primeros 8 meses.
 - 50% de las plazas ocupadas: primeros 18 meses.
 - 75% de las plazas ocupadas: primeros 28 meses.
 - 100% de las plazas ocupadas: primeros 36 meses.
- Escenario Optimista: este escenario plantearía la predicción más alentadora respecto a los otros dos. El vaticinio sería:
- 25% de las plazas ocupadas: primeros 4 meses.
 - 50% de las plazas ocupadas: primeros 12 meses.
 - 75% de las plazas ocupadas: primeros 18 meses.
 - 100% de las plazas ocupadas: primeros 24 meses.

Como hemos apuntado, nuestra previsión es el escenario realista, siendo este un pronóstico bastante cauto y de fácil consecución al trazarnos un objetivo asequible, ya que en los primeros 8 meses deberíamos conseguir algo más de 3 clientes por mes, o menos de 3 clientes por mes en los primeros 18 meses. Esto provoca que el escenario optimista no sea descabellado alcanzarlo, debido a que estipula captar algo más de 6 clientes por mes durante los primeros 4 meses, o algo más de 4 clientes por mes en los primeros 12 meses.

Los datos estimados en los escenarios planteados se pueden extrapolar a una gráfica con la de la figura 4.1, en la que se aprecia, en un golpe visual, la tendencia del porcentaje de plazas ocupadas a lo largo del tiempo.

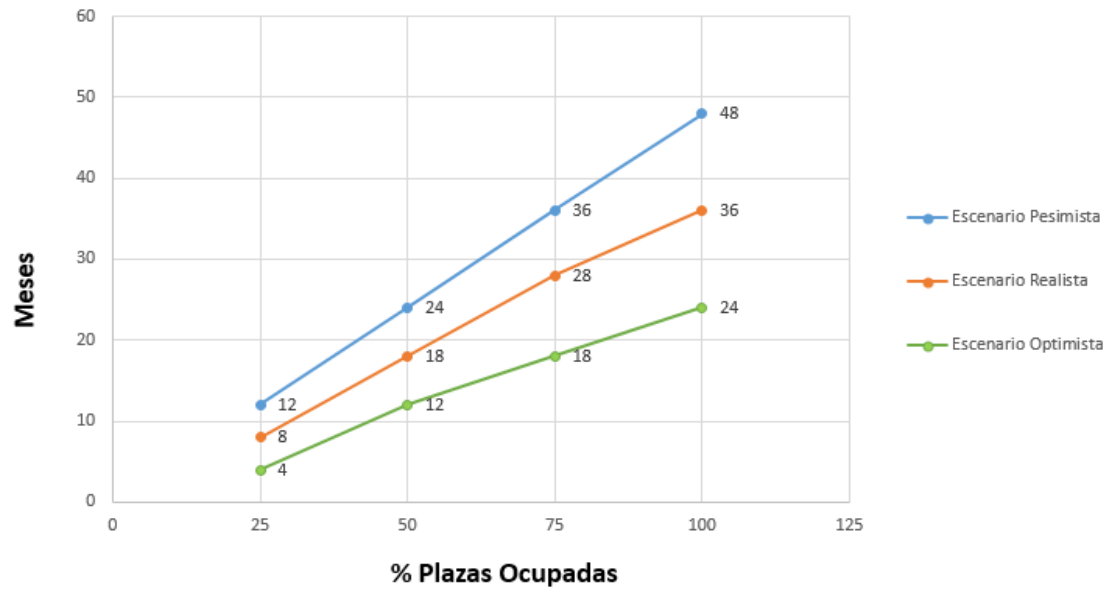


Figura 4.1 Fuente: Elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES

En el capítulo del plan de operaciones trataremos sobre el proceso de prestación del servicio residencial, la descripción de la producción para ofrecer dicho servicio, el establecimiento de la capacidad productiva, la estimación de los gastos corrientes operativos y la selección de la localización y proveedores.

5.1. Proceso Prestación Servicio Residencial

En esta apartado vamos a exponer el procedimiento de la empresa en la labor de ofrecer el servicio. Para ello, vamos a reflejar un cronograma del día en el que figuran las tareas en las que se divide el mismo. Este sería:

- 8.30 a 8.45 horas: Despertar y levantar al residente.
- 8.45 a 9.30 horas: Desayuno.
- 9.30 a 13.30 horas: Actividades / Tiempo libre. (En este periodo, se daría al residente que lo solicite el servicio de peluquería, fisioterapia, podología, etc.)
- 13.30 a 14.30 horas: Almuerzo.
- 14.30 a 16 horas: Descanso.
- 16 a 19.30 horas: Actividades / Tiempo libre. (En este periodo, se llevarían a cabo diferentes actividades programadas de entretenimiento. A las 17.45 horas se serviría la merienda.)
- 19.30 a 21 horas: Duchado o lavado del residente.
- 21 a 22 horas: Cena.
- 22 a 8.30 horas: Descanso.

Este horario sería una referencia, pudiendo aplicarse alguna pequeña modificación durante los periodos estivales o invernales, en lo concerniente a las horas de comida o actividades.

5.2. Descripción Productiva del Servicio

El servicio se va a cubrir mediante 3 turnos laborales que comprenden las 24 horas del día. Los turnos se distribuyen del siguiente modo:

- Turno 1: 6.30 a 14.30 horas.
- Turno 2: 14.30 a 22.30 horas.
- Turno 3: 22.30 a 6.30 horas.

En el turno 1 se incorpora el personal de cocina, el personal de limpieza, el personal de atención y cuidados del residente respectivo a este turno y la dirección del centro, mientras que saldría el personal de atención y cuidados del turno precedente. En este turno se recibe la alimentación que se ha solicitado a los proveedores, para la posterior elaboración de los menús del día por los empleados de cocina. Los trabajadores que atienden a los usuarios realizan con ellos las actividades programadas y/o los cuidados que requieran, como despertarlos, levantarlos, servirles el desayuno y el almuerzo, etc.

En el turno 2 ingresa el personal de atención y cuidados del residente respectivo a este turno y saldrían el personal de cocina, el personal de limpieza, la dirección del centro y el personal de atención y cuidados del residente del turno anterior. Los trabajadores que atienden a los usuarios llevan a cabo con ellos las actividades programadas y/o los cuidados que necesiten, como servirles la merienda, la cena, acostarlos, etc.

En el turno 3 entra el personal de atención y cuidados del residente respectivo a este turno y saldría el personal del turno anterior. Este turno se cubre con menos trabajadores, al requerir principalmente una labor de vigilancia, por si algún residente sufre algún imprevisto y necesita cualquier tipo de asistencia.

5.3. Establecimiento de Capacidad Productiva

Como ya apuntamos anteriormente en el capítulo 4.2. Marketing Operativo, la residencia constará de 100 plazas. Pensamos que es el número adecuado de plazas por distintas razones que han influido a disponer esta cifra, entre las que están la localización o la demanda de plazas, por citar algunas de ellas.

La localización de la residencia, la cual especificaremos con mayor detalle en el apartado 5.5. Selección de Localización y Proveedores, ha marcado notablemente su número de plazas, como consecuencia de la extensión del terreno elegido para construir el proyecto. Observando la superficie del terreno consideramos adecuada esa cuantía de plazas, ya que todo terreno tiene una superficie delimitada, además de necesitar espacio para otras instalaciones aparte del edificio, como pueden ser aparcamientos, zonas verdes, etc.

La demanda que prevemos de plazas para residentes ha tenido gran peso para determinar su cantidad. Teniendo en cuenta la competencia más próxima, el tamaño de los núcleos de poblaciones, tanto los colindantes como donde nos vamos a asentar, y lo que requiere el mercado en cuanto a plazas residenciales, han contribuido a instaurar tal capacidad.

Otros dos factores que van ligados y que han definido la capacidad productiva han sido, por un lado, un complejo residencial con mayor tamaño requeriría una inversión inicial mayor, incrementando el riesgo de viabilidad del proyecto, y por otro, el subvencionado de plazas concertadas y vinculadas por parte de la administración es limitada respecto del total. Dado que una residencia con más plazas supondría más inversión, y, por consiguiente, un riesgo más alto, unido a que el estamento público sufraga cierto número de plazas concertadas y vinculadas, provocan que nos decanemos por esta cifra de plazas totales y no una superior.

En relación con la premisa de una residencia con un tamaño mayor necesitaría de una inversión inicial más fuerte, encontramos otro factor que nos delimita la decisión de la dimensión de la empresa, como es la financiación. Fundando la corporación con el número de 100 plazas resulta posible su financiación, pero si optamos por una organización de una envergadura más elevada la financiación aumentaría, lo que podría conllevar que no fuese posible poder obtenerla.

5.4. Estimación de las Inversiones y de los Gastos Corrientes Operativos

Abordando en primer lugar la valoración de la inversión, pasamos a desglosarla de la siguiente manera:

- Terreno: Con una extensión de 4.000 m^2 sita en Torredonjimeno (Jaén), a razón de unos 175 €/m^2 , tendría un coste de 700.000 €. El precio del metro cuadrado se asimila al precio de mercado para la situación geográfica en la que se encuentra (confluencia de la calle Verde Esperanza con Carretera de Martos), la cual entraremos en detalle en el apartado 5.5. Selección de Localización y Proveedores.
- Residencia de Ancianos: El coste de la construcción del edificio residencial, aparcamientos y zonas verdes, tras consultar personal relacionado con el sector, alcanzaría los 750.000 €.
- Mobiliario: El acondicionamiento de la residencia tendría un coste de unos 125.000 €, destinados a muebles, camas, armarios, sillones, escritorios, mesas, sillas, etc.
- Equipos Eléctricos, Electrónicos, Informáticos y Alimentarios: Compuestos por las cámaras de vigilancia de seguridad, el dispositivo de control de domótica y sensores, televisiones, dispositivos informáticos, aparatos y sistemas de cocina, máquinas de aire acondicionado y calefacción, ascendería a un importe de 225.000 €.
- Instalación de Placas Fotovoltaicas: Después de examinar algunas páginas web de empresas instaladoras y realizar simulaciones de presupuesto, el montante rondaría los 25.000 €.

Pasamos a calcular los gastos corrientes operativos. Para ello, partimos de la premisa del 100% de ocupación de las plazas, con el fin de tener la idea de conocer el mayor coste habitual en el desarrollo de la actividad. Con esta consideración, los dividimos en:

- Gastos en Alimentación: valorando una cifra de 9 €/persona y día, que comprende el desayuno, almuerzo, merienda y cena, resultaría un gasto de 900 €/día, traducido al mes estaría en la horquilla entre 27.000 € y los 28.000 €. Si incluimos la previsible subida de los precios de los alimentos, se convertiría en una cantidad cercana a los 10 €/persona y día o próxima a los 30.000 €/mes.
- Gasto Energético: Analizando el tamaño de la residencia y los requerimientos de energía para su funcionamiento normal, tasamos un consumo por una suma de 2.500 €/mes en promedio. Habrá meses que sea una cifra superior por la estacionalidad (meses de verano e invierno) y meses con una cifra inferior (meses de primavera y otoño). A esta cantidad habría que quitar el ahorro que supone la generación de energía con las placas fotovoltaicas, aspecto que es difícil de prever, motivado por la complicación que radica en saber las horas de sol con una precisión apreciable.
- Gasto de Limpieza: Referido a los artículos de higiene que se consumen diariamente como geles de ducha, champú, desinfectantes, papel higiénico, etc., además de los referidos a limpieza. Se pronostica una cuantía de 50 €/día, o lo que es lo mismo, 1.500 €/mes.
- Gasto en Servicios Varios: Concerniente a gastos como contratación de internet, seguros, uniformes, posibles reparaciones o imprevistos, que se pueden cuantificar en unos 21,6 €/día, trasladado al mes sería 650 €/mes.
- Gasto en Agua Corriente: Se estima un consumo en agua corriente de 350 €/mes para el aseo de los usuarios, limpieza de la residencia, cocina, etc.

5.5. Selección de Localización y Proveedores

La localización escogida para la residencia de ancianos se sitúa en la localidad de Torredonjimeno (Jaén), más concretamente en la intersección de la Calle Verde Esperanza con la Carretera de Martos, como podemos apreciar en las figuras 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4.

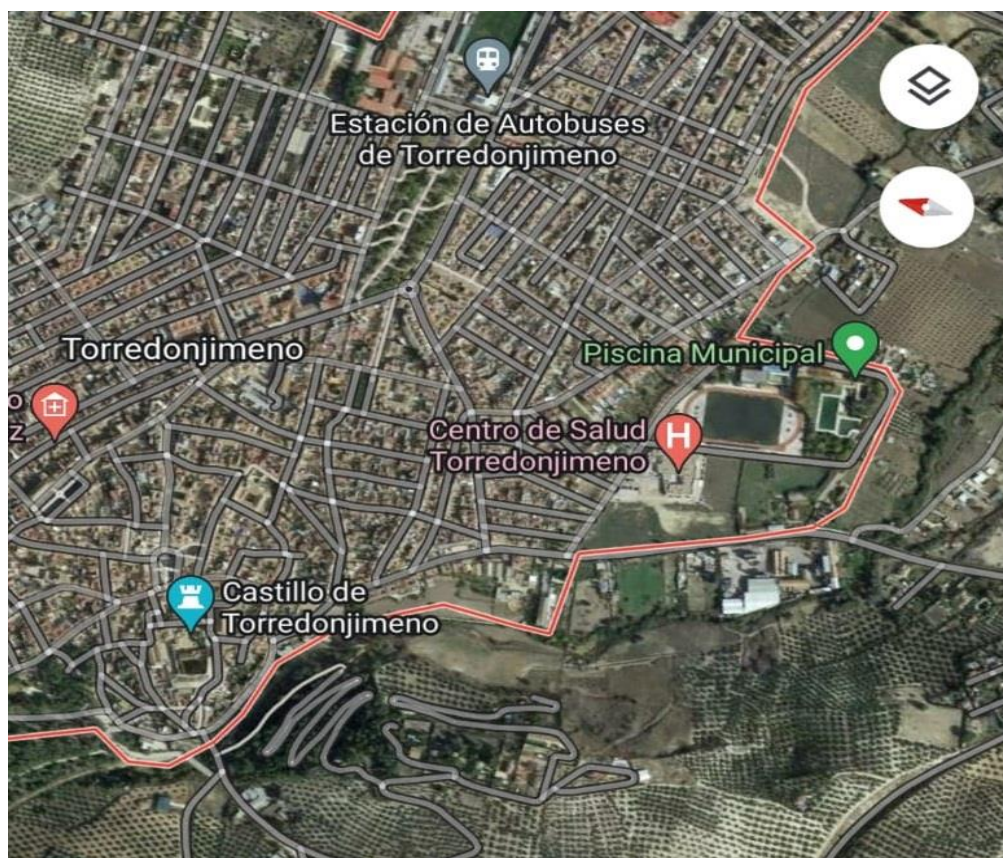


Figura 5.1 Fuente: Google Maps.

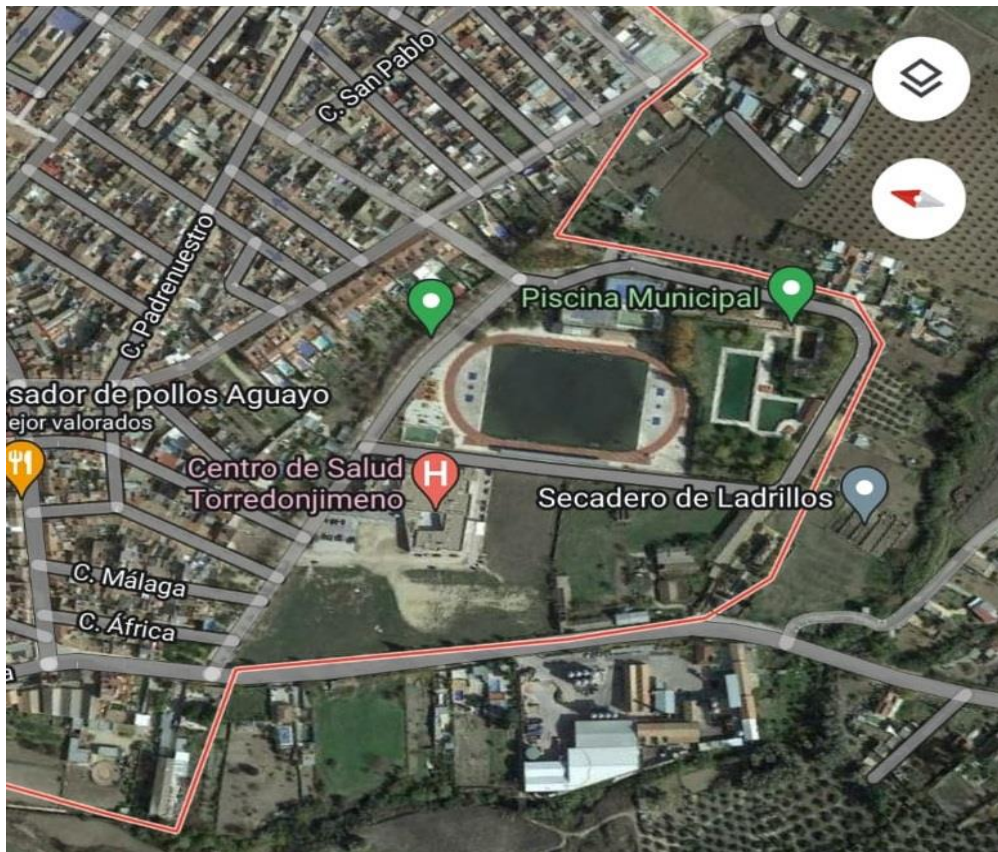


Figura 5.2 Fuente: Google Maps.

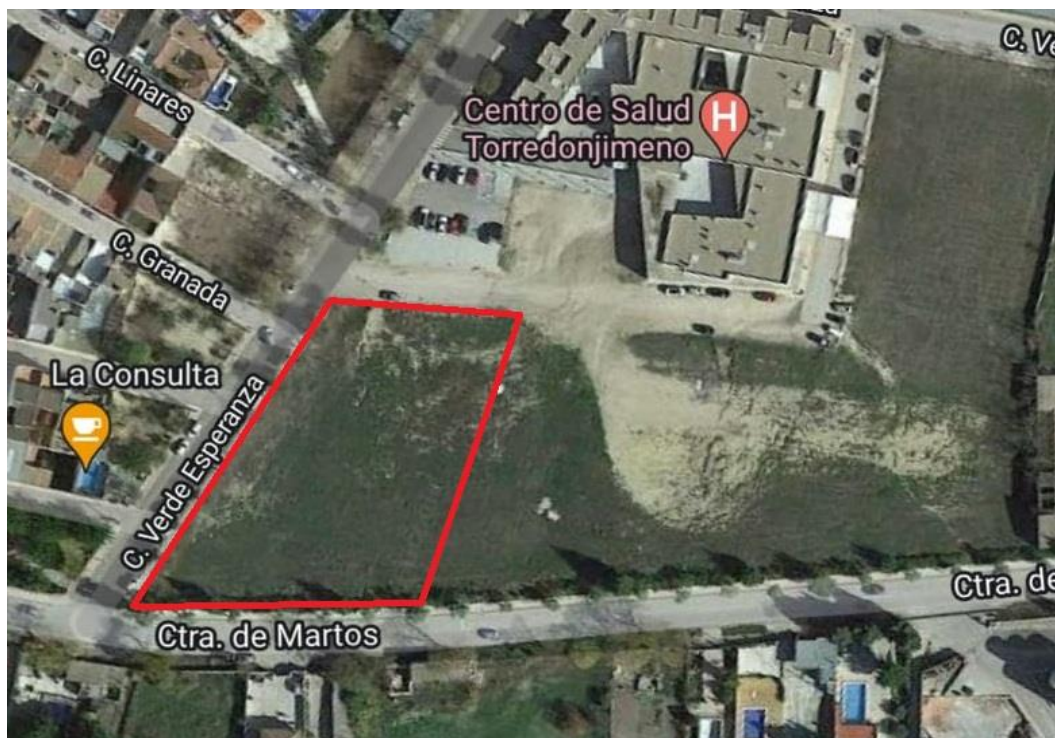


Figura 5.3 Fuente: Google Maps.



Figura 5.4 Fuente: Google Maps.

Hemos optado por este emplazamiento para la residencia por varias causas, como son:

- Buena comunicación, al situarse en una de las entradas/salidas de la localidad.
- Idónea situación estratégica para nuestro negocio, al enclavarse en una zona de paso que ofrece buena visibilidad, contando a escasos metros con el centro de salud o las instalaciones deportivas Loma de los Santos, proporcionando un significativo valor añadido a la empresa.
- Disponibilidad de un espacio con el tamaño conveniente para el tipo de actividad que vamos a impulsar. El recinto consta con una superficie total de 4.000 m^2 . Otro detalle relevante a favor de la elección de esta localización, es la posibilidad de ampliación del negocio en un futuro, al existir bastante terreno colindante sin edificar que podría ser adquirido, en el supuesto que se plantee la viabilidad de expansión de la residencia de ancianos.

Los proveedores por los que hemos optado para la residencia son supermercados de la localidad de las cadenas Mercadona, Día y Masymas, junto con pequeños comercios, consiguiendo garantizarnos unos productos frescos y de buena calidad.

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Continuamos en esta parte afrontando cómo dar forma a la estructura organizacional de la empresa. Para ello, seleccionaremos el modelo organizativo que moldee la estructura de la entidad junto con el organigrama, determinaremos las necesidades de personal unido a sus funciones y responsabilidades, estableceremos la política de recursos humanos que seguiremos y, por último, calcularemos las inversiones y gastos corrientes en el área de personal.

6.1. Selección Modelo Organizativo y Organigrama

El establecimiento de la estructura organizativa tiene como fin que los esfuerzos de sus componentes confluyan y estén enfocados hacia la consecución de los objetivos marcados. La desorganización en la estructura y/o esfuerzos individuales conducen al caos, y como consecuencia, al fracaso del proyecto.

Hemos optado por una estructura organizacional formal que representaremos en el organigrama de la figura 6.1. Al ser una empresa con pocos departamentos y desarrollar un servicio simple en su elaboración, como es la residencia de personas mayores, genera un organigrama que destaca por su sencillez.

Como se puede apreciar en él, la cadena de mando es descendente, existiendo un nivel de centralización muy importante que recae en el gerente de la empresa, estando las demás áreas bajo su dirección, lo que propicia la velocidad en la toma de decisiones. Hay un notable grado de especialización, ya que hemos indicado por separado cada uno de los trabajos, y hemos buscado un equilibrio en la formalidad estructural que aúne, por una parte, la rigidez de respetar los niveles establecidos y, por otra parte, cierta flexibilidad que permita un flujo de información ágil.

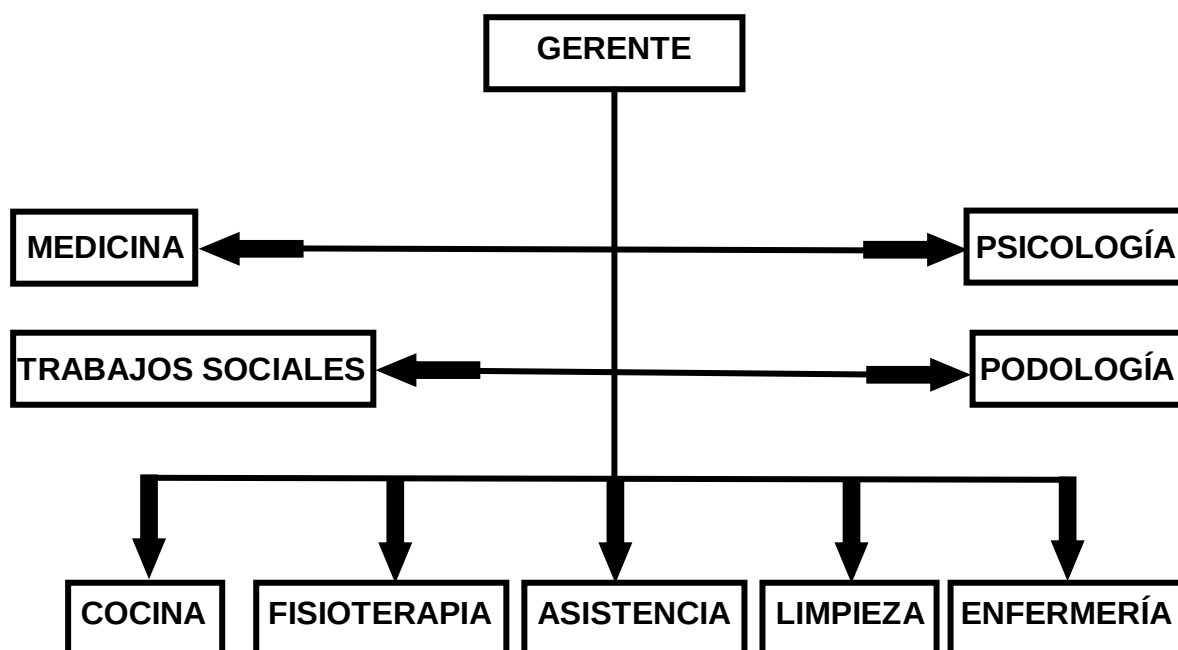


Figura 6.1 Fuente: Elaboración propia.

6.2. Capacidad de Personal, Funciones y Responsabilidades

El tipo, formación y cantidad de los trabajadores de la residencia viene estipulado por la Normativa sobre Centros Residenciales de Personas Mayores, que está reglada por la Orden del 5 de noviembre de 2007, en la que se regula el procedimiento y los requisitos para la acreditación de los centros para personas mayores en situación de dependencia en Andalucía.

En el anexo V se exponen las condiciones funcionales específicas, entre las que se encuentra los recursos humanos, estableciendo unos parámetros para cada tipo de empleo y centro. Para un centro residencial con plazas para personas mayores en situación de dependencia se exige una ratio (núm. trabajadores / usuarios) mínima de 0,50, debiendo contar con:

- Un director/a con dedicación a jornada completa.
- Gerocultor/a con ratio 0,3.
- Enfermero/a con ratio 0,04.
- Trabajador Social con ratio 0,01.
- Fisioterapeuta con ratio 0,01.

- Terapeuta Ocupacional, Monitor Ocupacional y/o Animador Socio-Cultural con ratio 0,01.
- El resto de personal estará formado por médico/a, psiquiatra, psicólogo/a.
- Personas con atención indirecta con una ratio de 0,1 compuesto por personal de servicios.

Extrapolando estas ratios a nuestra residencia de ancianos, que dispone de 100 plazas, compondría la siguiente plantilla:

- 1 Director.
- 30 Gerocultores.
- 4 Enfermeros/as.
- 1 Trabajador/a Social.
- 1 Fisioterapeuta.
- 1 Terapeuta Ocupacional.
- 1 Médico/a.
- 1 Psiquiatra.
- 1 Psicólogo/a.
- 10 personas de servicios (1 Podólogo/a, 4 personas de cocina, 5 personas de limpieza).

En otros servicios, como puede ser peluquería, se contacta con una profesional de la localidad y acude a realizar los trabajos requeridos a la residencia. La remuneración por los mismos se le abona a final de cada mes.

Proseguimos apuntando las funciones y responsabilidades de todos los puestos de trabajo que integran la plantilla:

- Director:
 - Planificar, organizar y controlar el servicio y las actividades.
 - Coordinar las distintas áreas de la residencia para su correcto funcionamiento.
 - Plasmar los objetivos de la empresa.
 - Examinar el servicio prestado, su calidad y la satisfacción de los residentes.
 - Gestionar el presupuesto.

- Velar por el cumplimiento de los requisitos legales.
- Gerocultor/a:
 - Aseo e higiene del residente.
 - Alimentar a los residentes dependientes.
 - Controlar los medicamentos que toma el residente.
 - Acompañamiento en actividades, paseos, etc.
- Enfermero/a:
 - Seguimiento de tratamientos médicos.
 - Administración de la ingesta de medicamentos.
 - Ayuda en el lavado personal.
 - Primer auxilio sanitario tras un percance.
- Trabajador/a Social:
 - Información y orientación a personas interesadas en ingresar en la residencia.
 - Realizar los informes de valoraciones e historias sociales de los residentes.
 - Gestión burocrática de los usuarios.
 - Organización de la distribución de las habitaciones y comedor de los clientes.
 - Proponer actividades de ocio.
 - Visita al hospital de un residente ingresado.
 - Comunicar el fallecimiento de un usuario y acompañar a la familia.
 - Velar por el cumplimiento de los derechos y deberes de los clientes.
- Fisioterapeuta:
 - Seguimiento de procesos de rehabilitación de lesiones.
 - Programación de ejercicios para mantener y mejorar la condición física de los pacientes.
- Terapeuta Ocupacional:

- Favorecer la independencia de los residentes en las actividades básicas de la vida cotidiana.
 - Realización de ejercicios que mejoren dicha autonomía.
- Médico/a:
 - Seguimiento del estado de salud de los pacientes.
 - Reconocimiento médico e historia médica a nuevos usuarios.
 - Coordinación con servicios hospitalarios exteriores.
 - Psiquiatra:
 - Diagnóstico y tratamiento de enfermedades mentales.
 - Psicólogo/a:
 - Realizar una valoración neuropsicológica, el diagnóstico emocional y de conducta y elaborar el informe psicológico.
 - Marcar los objetivos terapéuticos y evaluar los programas de psicoestimulación individual y grupal.
 - Establecer estrategias de intervención emocional y de conducta.
 - Podólogo/a:
 - Revisión, tratamiento y seguimiento de lesiones en el pie.
 - Prevención de deformaciones.
 - Personal de Cocina:
 - Programación y elaboración de las comidas semanales.
 - Planificación de los alimentos que se deben obtener.
 - Personal de Limpieza:
 - Efectuar las tareas de higiene en las instalaciones.
 - Control de los productos de limpieza necesarios.

6.3. Política de Recursos Humanos

La doctrina que seguirá la empresa para la obtención de personal estará formada por un proceso que constará de tres partes fundamentalmente, que son:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Incorporación y adaptación al trabajo.

Para que este proceso tenga el resultado esperado, previamente debemos estipular cuáles van a ser las cualidades y requerimientos, tanto académicos como laborales, que consideramos necesarios para cada puesto de trabajo, además del método de evaluación de rendimiento del desempeño, así como las gratificaciones que reconozcan su buen ejercicio profesional.

El reclutamiento se realizará por medio de la difusión de anuncios en prensa, redes sociales y lugares concurridos de la población. Tendremos preferencia en la contratación de personas lo más cercanas geográficamente posible a la residencia, favoreciendo el empleo local, con los consiguientes beneficios que suponen, como es revertir la riqueza generada en donde se produce o la mejor conciliación laboral-personal de los trabajadores, contribuyendo notoriamente en su satisfacción del cargo que ocupa en la empresa.

La fase de selección se dividirá a su vez en dos partes. La primera parte sería una preselección, donde se comprueben que los currículums recibidos cumplen con las peticiones de la empresa expuestas en la oferta de trabajo. La segunda parte se basaría en comprobar, a través de una entrevista personal, la información recogida en los currículums elegidos. En esta entrevista se valorarán, con la idea de obtener una información más detallada y cercana de la persona, aspectos como su nivel de formación, experiencia laboral, vida personal, perfil psicológico, etc. Una vez tenemos todas las referencias de los entrevistados, elegimos a la o las personas que mejor se ajustan a lo solicitado.

Por último, una vez se ha escogido a la persona, se le realiza un procedimiento de toma de datos para su incorporación a la actividad laboral y su remuneración.

También se le enseña las instalaciones, conoce a sus compañeros y su lugar de trabajo, del mismo modo que se le presta la ayuda necesaria hasta su adaptación.

6.4. Inversiones y Gastos Corrientes en el Área de Personal

En esta parte de la organización y recursos humanos del proyecto, vamos a tratar las inversiones y gastos en el área personal. Para ello, procederemos a exponer las tablas salariales del convenio colectivo de dependencia para el año 2021 (figura 6.2.) En ellas podemos contemplar diversas compensaciones como antigüedad, horas extras, horas nocturnas, etc. Estas tablas están vigentes desde el año 2019, cuando se firmó el VII Convenio Colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo a la atención a la autonomía personal. La subida salarial está asociada al Índice de Precios de Consumo (IPC), pero debido a que en el año 2020 no hubo incremento del IPC y en el año 2021 tuvo un decrecimiento, han provocado que continúen imperando las tablas del año 2019.

Para el presente año 2022 aún no hay acuerdo en el establecimiento de los salarios, y como consecuencia, todavía no se han publicado las tablas con las nuevas remuneraciones estipuladas.

RESIDENCIAS PERSONAS MAYORES								
GRUPO	CAT. PROFESIONAL	S. BASE	ANTIG	FEST/DOM	H. NOCT	DISPONIB.	H. EXTRA	FEST. ESPEC.
A	Administrador	1807,74	18,74	18,71	3,53	20,79	24,94	59,89
A	Gerente	1807,74	18,74	18,71	3,53	20,79	24,94	59,89
A	Director	1807,74	18,74	18,71	3,53	20,79	24,94	59,89
A	Médico	1539,92	18,74	18,71	3,01	20,79	21,24	56,47
A	Titulado Superior	1539,92	18,74	18,71	3,01	20,79	21,24	56,47
B	Supervisor	1347,42	18,74	18,71	2,63	20,79	18,59	44,65
B	ATS/DUE	1347,42	18,74	18,71	2,63	20,79	18,59	44,65
B	Trabajador Social	1251,19	18,74	18,71	2,45	20,79	17,26	41,46
B	Fisioterapeuta	1251,19	18,74	18,71	2,45	20,79	17,26	41,46
B	Terapeuta Ocupacional	1251,19	18,74	18,71	2,45	20,79	17,26	41,46
B	Titulado Medio	1224,60	18,74	18,71	2,40	20,79	16,89	40,57
B	Gobernante	1034,61	18,74	18,71	2,02	20,79	14,27	34,29
C	TASOC	1013,45	18,74	18,71	1,97	20,79	13,98	33,58
C	Oficial Mantenimiento	1013,45	18,74	18,71	1,97	20,79	13,98	33,58
C	Oficial Administrativo	1013,45	18,74	18,71	1,97	20,79	13,98	33,58
C	Conductor	997,16	18,74	18,71	1,94	20,79	13,75	33,04
C	Gerocultor	997,16	18,74	18,71	1,94	20,79	13,75	33,04
C	Cocinero	997,16	18,74	18,71	1,94	20,79	13,75	33,04
C	Jardinero	979,68	18,74	18,71	1,91	20,79	13,52	32,46
C	Auxiliar Mantenimiento	979,68	18,74	18,71	1,91	20,79	13,52	32,46
C	Auxiliar Administrativo	979,68	18,74	18,71	1,91	20,79	13,52	32,46
C	Portero-Recepcionista	979,68	18,74	18,71	1,91	20,79	13,52	32,46
C	Limpiador/Planchador	903,87	18,74	18,71	1,77	20,79	12,47	29,95
C	Pinche Cocina	903,87	18,74	18,71	1,77	20,79	12,47	29,95
D	Ayudante Oficios varios	903,87	18,74	18,71	1,77	20,79	12,47	29,95
D	Personal no cualificado	903,87	18,74	18,71	1,77	20,79	12,47	29,95

Figura 6.2 Fuente: VII Convenio Colectivo Dependencia.

Una vez conocemos las distintas remuneraciones de los múltiples empleos que conforman la plantilla de la residencia, podemos hacer una estimación del gasto mensual que supone a la empresa. Al ser una estimación, no puede alcanzar un alto grado de precisión, por la imposibilidad de cuantificar algunos factores influyentes en el resultado, como pueden ser, entre otros, determinar el número de horas extras realizadas y por quién o saber el ritmo de crecimiento del número de clientes en los primeros meses hasta completar todas las plazas, ya que lo lógico desde el punto de vista empresarial es ir contratando gerocultores de forma paulatina conforme los usuarios van ocupando plazas.

Por tanto, el cálculo lo vamos a llevar a cabo suponiendo la plantilla completa de 50 trabajadores y aplicaremos un pequeño margen que pudiera cubrir los complementos salariales.

- Director: 1.807,74 €
- Gerocultores: 30 x 997,16 € = 29.914,8 €
- Enfermeros/as: 4 x 1.347,42 € = 5.389,68 €
- Trabajador/a Social: 1.251,19 €

- Fisioterapeuta: 1.251,19 €
- Terapeuta Ocupacional: 1.251,19 €
- Médico/a: 1.539,92 €
- Psiquiatra: 1.539,92 €
- Psicólogo/a: 1.539,92 €
- Podólogo/a: 1.539,92 €
- Cocina: 2 cocineros/as x 997,16 € + 2 ayudantes x 903,87 € = 3.802,06 €
- Limpieza: 5 x 903,87 € = 4.519,35 €

La suma total arroja una cifra de 55.346,88 €. Añadiendo a ésta el margen citado, podemos considerar una cantidad de gasto mensual de personal de 60.000 €. Los trabajadores percibirán 14 remuneraciones, lo que supone un gasto anual de 840.000 €. Prorrateando esta cifra entre los meses del año, conseguimos incluir el gasto de los sueldos extraordinarios, arrojando una suma de 70.000 €.

La cifra de 70.000 € sería el salario neto de los trabajadores al mes, pero si queremos estimar el coste total que supone a la empresa, incluyendo los impuestos por dichos trabajadores (contingencias comunes, desempleo, formación profesional, etc.) debemos computar el salario bruto, el cual es aproximadamente un 30% mayor al salario neto, lo que desprende una cifra de 91.000 €.

7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

En este punto 7 del proyecto abordaremos la elección de la forma jurídica que mejor se ajusta a la empresa y los trámites que se requieren para arrancar la residencia.

7.1. Forma Jurídica

La forma jurídica seleccionada ha sido la Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U.). Los principales motivos que nos han llevado a elegir este tipo han sido dos. El primero, porque es una de las dos clases de sociedades mercantiles que solo requiere, al menos, una persona como socio para su creación, siendo la Sociedad Anónima (S.A.) la otra figura jurídica con esta característica. El segundo, como consecuencia de ser el tipo de sociedad que menor cantidad de capital mínimo exige para su conformación, con una cifra de 3.000 €, a diferencia de los 60.000 € que se precisan para una Sociedad Anónima.

De esta forma, una vez hemos elegido como forma jurídica la Sociedad Limitada Unipersonal, pasamos a exponer sus atributos:

- Responsabilidad: Los socios no responden de las deudas sociales personalmente, su responsabilidad queda limitada al capital aportado.
- Naturaleza: Tiene un carácter mercantil con independencia de la actividad que se desarrolle.

- Fiscalidad: La tributación que le corresponde es la aplicación del Impuesto sobre Sociedades. Estimando el tipo general, éste sería del 25% sobre el beneficio obtenido.
- Capital: El capital social mínimo es de 3.000 € y debe desembolsarse íntegramente, al igual que su ampliación. Se divide en participaciones sociales que no se pueden representar a través de títulos o anotaciones en cuentas.
- Personalidad Jurídica: La inscripción en el Registro Mercantil tiene carácter constitutivo.
- Socios: Se puede instituir con un único socio fundador, no existiendo límite máximo de socios.

7.2. Constitución de la Sociedad

Continuamos con la enumeración ordenada de los trámites para la creación y puesta en marcha de la empresa. Así pues, estos son:

1. Solicitud del certificado negativo de denominación social, la cual acredita que el nombre elegido no existe. Un documento con un máximo de 5 nombres se debe entregar en el Registro Mercantil Central para inscribir el nombre de la empresa.
2. Establecer una cuenta bancaria a nombre de la corporación e ingresar el capital mínimo exigido.
3. Llevar a cabo la redacción de los estatutos sociales de la entidad. Estos, de acuerdo con el art. 23 de la Ley de Sociedades Mercantiles, deben contener al menos los siguientes apartados:

- Denominación de la sociedad.
 - Objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - Domicilio social.
 - Capital social, especificando el número de participantes, valor nominal y numeración relativa.
 - El modo o modos en los que se organizará la administración, el número de administradores o, en todo caso, el número máximo y mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución.
 - Modo de adoptar los acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.
4. Otorgamiento de la escritura pública de constitución ante notario, en conformidad con el art. 21 de la Ley de Sociedades Mercantiles, en la que se recogerá, con arreglo al art. 22 de la Ley de Sociedades Mercantiles, los siguientes apartados:
- La identidad del socio o socios.
 - La voluntad de constituir una sociedad de capital, con elección de un tipo social determinado.
 - Las aportaciones que cada socio realice o, en el caso de las anónimas, se haya obligado a realizar, y la numeración de las participaciones o de las acciones atribuidas a cambio.
 - Los estatutos de la sociedad.
 - La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación de la sociedad.
 - También se adjuntará de forma complementaria la certificación negativa original del registro mercantil, la certificación bancaria de la aportación del capital mínimo y el D.N.I. del socio fundador o de los socios fundadores.

5. Inscripción en el Registro Mercantil en un plazo de 2 meses a partir de la escritura de constitución ante notario, en relación al art. 32 de la Ley de Sociedades Mercantiles, adquiriendo la sociedad personalidad jurídica, como se recoge en el art. 33 de la Ley de Sociedades Mercantiles.
6. Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales, impuesto que grava la constitución, aumento de capital, etc. Aspecto recogido en los art. 31 y 32 de la Ley de Sociedades Mercantiles.
7. Obtener, a través de la delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal, el C.I.F. que identifica a la empresa a efectos fiscales, teniendo a proceder a este trámite en los siguientes 30 días a partir del otorgamiento de la escritura pública de constitución por parte del notario. Para ello se deben presentar los siguientes documentos:
 - Modelo 036.
 - Original de la escritura pública de constitución y copia simple.
 - Fotocopia del D.N.I. del firmante.
8. Declaración de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas mediante la aportación del modelo 840 con el N.I.F. de la delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal.
9. Declaración censal de inicio de actividad presentada en la delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad, la cual contiene:
 - Modelo 036.
 - C.I.F. de la empresa.
 - Documento acreditativo del alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.

10. Alta en el Régimen de Autónomos en los primeros 30 días del inicio de la actividad. Este acto se efectúa en la Tesorería General de la Seguridad Social adjuntado los siguientes documentos:

- Parte de alta de asistencia sanitaria.
- Parte de alta de cotización.
- C.I.F. de la empresa.
- Documento acreditativo del alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.

11. Solicitud del número de patronal para inscribir a la empresa en la Seguridad Social, debiendo presentarse en la Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio fiscal de la empresa. Es necesario para la contratación de trabajadores, por lo que se realizará antes de que cualquier trabajador inicie la actividad.

12. Comunicación de apertura de la residencia a la Dirección Provincial de Trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales durante los 30 días siguientes al comienzo de la actividad. Para tal comunicación se requiere:

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

13. Solicitud del libro de visita a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social antes de empezar la actividad. Tiene carácter obligatorio y debe presentarse ante las inspecciones de trabajo.

En cuanto a los gastos relativos a la constitución de la empresa, cabe destacar el importe que supone al ser de una relevancia significativa. De este modo, pasamos a su desglose:

- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (ITP): En Andalucía es el 7% a aplicar sobre el precio de la transacción. $700.000 \text{ €} \times 7\% = 49.000 \text{ €}$.
- Impuesto de Actos Jurídicos Documentados (IAJD): En Andalucía es el 1,2% a aplicar sobre el precio de la compraventa. $700.000 \text{ €} \times 1,2\% = 8.400 \text{ €}$.
- Gastos Notariales: El otorgamiento de la escritura pública de compraventa del terreno asciende a 2.800 €. El otorgamiento de la escritura pública de constitución sería de 600 €, de los cuales unos 100 € corresponderían al notario al aportarse un capital inferior a 3.100 €, y los 500 € restantes se ajustan a los honorarios de un abogado para la redacción de la propia escritura de constitución. En conjunto sumaría una cifra de 3.400 €.
- Gastos Registro de la Propiedad: Al superar la cifra de 601.012,11 €, debe abonarse el 0,2% para la inscripción. $700.000 \text{ €} \times 0,2\% = 1.400 \text{ €}$.
- Gastos Gestoría: El coste de todos los trámites burocráticos se estima en unos 500 €.

Una vez tenemos el conjunto de las cantidades, el importe total resultante se calcula en unos 62.700 €.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Alcanzamos la parte del proyecto en la que toca acometer cómo es la estructura económica y financiera del trabajo a raíz de los resultados obtenidos en su elaboración, junto con la cuantificación de los estados financieros previsionales apoyados en la previsión de ventas realizada en la parte de marketing.

8.1. Estructura Económica

Por un lado, reunimos los datos concernientes al inmovilizado del proyecto en la figura 8.1.

ACTIVO NO CORRIENTE	
Concepto	Importe
Terreno	700.000,00 €
Residencia de Ancianos	750.000,00 €
Mobiliario	125.000,00 €
Equipos Procesos Información	225.000,00 €
Placas Fotovoltaicas	25.000,00 €
Página Web	1.500,00 €
Folletos Publicitarios	1.000,00 €
TOTAL	1.827.500,00 €

Figura 8.1 Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, congregamos las cantidades relativas a la constitución de la empresa, como se muestra en la figura 8.2.

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	
Concepto	Importe
Impuesto Transmisiones Patrimoniales (ITP)	49.000,00 €
Impuesto Actos Jurídicos Documentados (IAJD)	8.400,00 €
Gastos Notariales	3.400,00 €
Gastos Registro de la Propiedad	1.400,00 €
Gastos Gestoría	500,00 €
TOTAL	62.700,00 €

Figura 8.2 Fuente: Elaboración propia.

Una vez tenemos las sumas resultantes, podemos calcular la cuantía total, como se observa en la figura 8.3.

INVERSIÓN INICIAL	
Activo No Corriente	1.827.500,00 €
Constitución de la Empresa	62.700,00 €
TOTAL	1.890.200,00 €

Figura 8.3 Fuente: Elaboración propia.

8.2. Estructura Financiera

En el apartado financiero solicitamos un préstamo bancario por valor de 2.250.000 €. Éste se devolverá en un plazo de 20 años mediante un término amortizativo semestral por valor de 68.460,70 €, de cuantía fija y con un tipo de interés anual del 2%. Sus gastos asociados, como son el registro de la propiedad, notaría, gestoría, actos jurídicos documentados/impuesto transmisión patrimonial, tasación y nota simple, ascienden a 49.610,59 €.

Hemos considerado requerir tal cantidad para que la empresa disponga de 362.800 € de saldo (la inversión inicial es de 1.890.200 € la cual está expuesta en la figura 8.3), con el objetivo de gozar de un cierto margen de solvencia que presumimos necesario y conveniente en los primeros meses de puesta en marcha de la empresa.

8.3. Estados Financieros Previsionales

Pasamos a evaluar los ingresos que vamos a tener. Aglutinando el coste básico de la plaza (1.700 €) y el de los servicios opcionales como peluquería, podología y fisioterapia (60 €, 40 € y 80 € respectivamente), hemos obtenido un coste promedio por plaza de 1.790 €, como se ve en la figura 8.4, previendo que parte de los usuarios no contratarán ningún servicio opcional mientras que otros clientes los contraerán todos.

Plaza (mes)	1.700,00 €
Servicio Peluquería (mes)	60,00 €
Servicio Podología (mes)	40,00 €
Servicio Fisioterapia (mes)	80,00 €
Ingreso Promedio Servicios (mes)	90,00 €
Plaza Promedio (mes)	1.790,00 €

Figura 8.4 Fuente: Elaboración propia.

Teniendo el valor de la plaza promedio, estamos en disposición de cuantificar los ingresos que obtendrá la empresa, tal y como ofrece la figura 8.5. Para ello, nos hemos basado en el escenario realista, el cual lo valoramos en el apartado 4.3 Previsión de Ventas, determinando sus porcentajes de ocupación y el ritmo de crecimiento.

INGRESOS ESCENARIO REALISTA						
Meses	8	12	18	24	28	36
% Ocupación	25%	35%	50%	65%	75%	100%
Plazas Ocupadas	25	35	50	65	75	100
TOTAL	44.750,00	62.650,00	89.500,00	116.350,00	134.250,00	179.000,00
	€	€	€	€	€	€

Figura 8.5 Fuente: Elaboración propia.

Ahora procedemos a calcular los gastos del proyecto. Para ello, los diferenciamos entre gastos fijos y variables. Dentro de los gastos fijos se encuentran las amortizaciones del inmovilizado, mientras que dentro de los gastos variables están el de alimentación, el energético, el de limpieza, el de servicios varios, el de agua corriente y el de gasto de personal. Los gastos variables, como su característica indica, varían y lo hacen en función de la tasa de ocupación de residentes. Empezando por los gastos fijos, vamos a plasmar las amortizaciones de la residencia, del mobiliario, de los equipos de procesos de información, de las placas fotovoltaicas, de la página web y de los folletos publicitarios.

- Residencia de Ancianos: Valor = 750.000 €. Amortización Anual: 5%. Plazo Amortización: 20 años. Término Amortización Anual: 37.500 €.
- Mobiliario: Valor = 125.000 €. Amortización Anual: 10%. Plazo Amortización: 10 años. Término Amortización Anual: 12.500 €.
- Equipo Procesos Información: Valor = 225.000 €. Amortización Anual: 10%. Plazo Amortización: 10 años. Término Amortización Anual: 22.500 €.
- Placas Fotovoltaicas: Valor = 25.000 €. Amortización Anual: 10%. Plazo Amortización: 10 años. Término Amortización Anual: 2.500 €.
- Página Web: Valor = 1.500 €. Amortización Anual: 20%. Plazo Amortización: 5 años. Término Amortización Anual: 300 €.
- Folletos Publicitarios: Valor = 1.000 €. Amortización Anual: 20%. Plazo Amortización: 5 años. Término Amortización Anual: 200 €.

En la figura 8.6 mostramos las cantidades totales que se amortizan por año. En cada uno de los cinco primeros años se amortiza 75.500 €, en cada uno de los cinco años siguientes se amortiza 75.000 € y, por último, en cada uno de los diez años posteriores se amortiza 37.500 €.

AMORTIZACIÓN ANUAL																				
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
TOTAL	75.500,00 €					75.000,00 €					37.500,00 €									

Figura 8.6 Fuente: Elaboración propia.

Proseguimos con los gastos variables. Éstos se pueden ver en la figura 8.7, los cuales están medidos para un 100% de ocupación de plazas.

GASTOS VARIABLES		
Concepto	Importe Mes	Importe Año
Alimentación	30.000,00 €	360.000,00 €
Energía	2.500,00 €	30.000,00 €
Limpieza	1.500,00 €	18.000,00 €
Servicios Varios	650,00 €	7.800,00 €
Agua Corriente	350,00 €	4.200,00 €
Personal	91.000,00 €	1.092.000,00 €
TOTAL	126.000,00 €	1.512.000,00 €

Figura 8.7 Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8.8 hemos determinado los gastos variables en función del escenario realista, es decir, revelar el volumen de gastos variables en proporción del porcentaje de ocupación de plazas residenciales.

GASTOS VARIABLES EN ESCENARIO REALISTA						
Meses	8	12	18	24	28	36
% Ocupación	25%	35%	50%	65%	75%	100%
Plazas Ocupadas	25	35	50	65	75	100
TOTAL	31.500,00 €	44.100,00 €	63.000,00 €	81.900,00 €	94.500,00 €	126.000,00 €

Figura 8.8 Fuente: Elaboración propia.

Continuamos exponiendo en la figura 8.9 el Presupuesto de Tesorería correspondiente a los 24 meses iniciales, donde se aprecian valores positivos para el saldo final de caja durante todos los meses.

Concepto / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COBRO POR VENTAS												
Cifra de Ventas	5.370,00 €	10.740,00 €	17.900,00 €	21.480,00 €	26.850,00 €	34.010,00 €	39.380,00 €	44.750,00 €	48.330,00 €	53.700,00 €	57.280,00 €	62.650,00 €
TOTAL COBRO POR VENTAS	5.370,00 €	10.740,00 €	17.900,00 €	21.480,00 €	26.850,00 €	34.010,00 €	39.380,00 €	44.750,00 €	48.330,00 €	53.700,00 €	57.280,00 €	62.650,00 €
COBRO POR FINANCIACIÓN												
Préstamo Largo Plazo	2.250.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aportación Socio	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBRO FINANCIACIÓN	2.253.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS	2.258.370,00 €	10.740,00 €	17.900,00 €	21.480,00 €	26.850,00 €	34.010,00 €	39.380,00 €	44.750,00 €	48.330,00 €	53.700,00 €	57.280,00 €	62.650,00 €
PAGO INMOVILIZADO + CONSTRUCCIÓN DE LA EMPRESA	1.890.200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGO FINANCIACIÓN LARGO PLAZO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	68.460,70 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	68.460,70 €
CONSUMO DE EXPLOTACIÓN												
Aprovisionamientos (Alimentación)	900,00 €	1.800,00 €	3.000,00 €	3.600,00 €	4.500,00 €	5.700,00 €	6.600,00 €	7.500,00 €	8.100,00 €	9.000,00 €	9.600,00 €	10.500,00 €
GASTOS DE PERSONAL												
Importe Gasto de Personal	2.730,00 €	5.460,00 €	9.100,00 €	10.920,00 €	13.650,00 €	17.290,00 €	20.020,00 €	22.750,00 €	24.570,00 €	27.300,00 €	29.120,00 €	31.850,00 €
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN												
Otros Gastos de Explotación	150,00 €	300,00 €	500,00 €	600,00 €	750,00 €	950,00 €	1.100,00 €	1.250,00 €	1.350,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €	1.750,00 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS												
Impuesto Sobre Beneficios	477,00 €	954,00 €	1.590,00 €	1.908,00 €	2.385,00 €	3.695,58 €	3.498,00 €	3.975,00 €	4.293,00 €	4.770,00 €	5.088,00 €	0,00 €
REPARTO DE DIVIDENDOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PAGOS	1.894.457,00 €	8.514,00 €	14.190,00 €	17.028,00 €	21.285,00 €	88.705,12 €	31.218,00 €	35.475,00 €	38.313,00 €	42.570,00 €	45.408,00 €	112.560,70 €
SALDO NETO DE CAJA	363.913,00 €	2.226,00 €	3.710,00 €	4.452,00 €	5.565,00 €	-54.695,12 €	8.162,00 €	9.275,00 €	10.017,00 €	11.130,00 €	11.872,00 €	-49.910,70 €
SALDO FINAL DE CAJA	363.913,00 €	366.139,00 €	369.849,00 €	374.301,00 €	379.866,00 €	325.170,88 €	333.332,88 €	342.607,88 €	352.624,88 €	363.754,88 €	375.626,88 €	325.716,19 €

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
66.230,00 €	71.600,00 €	73.390,00 €	78.760,00 €	84.130,00 €	89.500,00 €	93.080,00 €	98.450,00 €	105.610,00 €	109.190,00 €	112.770,00 €	116.350,00 €
66.230,00 €	71.600,00 €	73.390,00 €	78.760,00 €	84.130,00 €	89.500,00 €	93.080,00 €	98.450,00 €	105.610,00 €	109.190,00 €	112.770,00 €	116.350,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
66.230,00 €	71.600,00 €	73.390,00 €	78.760,00 €	84.130,00 €	89.500,00 €	93.080,00 €	98.450,00 €	105.610,00 €	109.190,00 €	112.770,00 €	116.350,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
11.100,00	12.000,00	12.300,00	13.200,00	14.100,00	15.000,00	15.600,00	16.500,00	17.700,00	18.300,00	18.900,00	19.500,00
33.670,00 €	36.400,00 €	37.310,00 €	40.040,00 €	42.770,00 €	45.500,00 €	47.320,00 €	50.050,00 €	53.690,00 €	55.510,00 €	57.330,00 €	59.150,00 €
1.850,00 €	2.000,00 €	2.050,00 €	2.200,00 €	2.350,00 €	2.500,00 €	2.600,00 €	2.750,00 €	2.950,00 €	3.050,00 €	3.150,00 €	3.250,00 €
5.883,00 €	6.360,00 €	6.519,00 €	6.996,00 €	7.473,00 €	1.509,85 €	8.268,00 €	8.745,00 €	9.381,00 €	9.699,00 €	10.017,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
52.503,00 €	56.760,00 €	58.179,00 €	62.436,00 €	66.693,00 €	132.970,55 €	73.788,00 €	78.045,00 €	83.721,00 €	86.559,00 €	89.397,00 €	150.360,70 €
13.727,00 €	14.840,00 €	15.211,00 €	16.324,00 €	17.437,00 €	-43.470,55 €	19.292,00 €	20.405,00 €	21.889,00 €	22.631,00 €	23.373,00 €	-34.010,70 €
339.443,19 €	354.283,19 €	369.494,19 €	385.818,19 €	403.255,19 €	359.784,64 €	379.076,64 €	399.481,64 €	421.370,64 €	444.001,64 €	467.374,64 €	433.363,94 €

Figura 8.9 Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8.10 presentamos el Presupuesto de Tesorería para los primeros 20 años de vida del proyecto, en la que se puede ver también valores positivos en el saldo final de caja durante todos los años.

Concepto	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COBRO POR VENTAS											
Cifra de Ventas		422.440,00 €	1.099.060,00 €	1.777.470,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
TOTAL COBRO POR VENTAS		422.440,00 €	1.099.060,00 €	1.777.470,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
COBRO POR FINANCIACIÓN											
Préstamo largo Plazo		2.250.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aportación Socio		3.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBRO FINANCIACIÓN		2.253.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL COBROS		2.675.440,00 €	1.099.060,00 €	1.777.470,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
PAGO INMOVILIZADO + CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA		1.890.200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PAGO FINANCIACIÓN LARGO PLAZO		136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €
CONSUMO DE EXPLOTACIÓN											
Aprovisionamientos (Alimentación)		70.800,00 €	184.200,00 €	297.900,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €
GASTOS DE PERSONAL											
Importe Gasto de Personal		214.760,00 €	558.740,00 €	903.630,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN											
Otros Gastos de Explotación		11.800,00 €	30.700,00 €	49.650,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS											
Impuesto Sobre Beneficios		25.242,42 €	80.850,85 €	135.828,81 €	169.029,41 €	167.602,30 €	167.851,65 €	168.105,99 €	168.365,41 €	168.630,02 €	168.899,93 €
REPARTO DE DIVIDENDOS		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PAGOS		2.349.723,81 €	991.412,25 €	1.523.930,21 €	1.817.950,81 €	1.816.523,70 €	1.816.773,05 €	1.817.027,39 €	1.817.286,81 €	1.817.551,42 €	1.817.821,33 €
Saldo Neto de Caja		325.716,19 €	107.647,75 €	253.539,79 €	330.049,19 €	331.476,30 €	331.226,95 €	330.972,61 €	330.713,19 €	330.448,58 €	330.178,67 €
Saldo Final de Caja		325.716,19 €	433.363,94 €	686.903,73 €	1.016.952,92 €	1.348.429,22 €	1.679.656,17 €	2.010.628,78 €	2.341.341,97 €	2.671.790,55 €	3.001.969,23 €

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €	136.921,40 €
360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €
1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €	1.092.000,00 €
60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
169.175,23 €	169.456,04 €	169.742,46 €	170.034,61 €	170.332,61 €	170.636,57 €	170.946,60 €	171.262,84 €	171.585,40 €	171.914,41 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1.818.096,63 €	1.818.377,44 €	1.818.663,86 €	1.818.956,01 €	1.819.254,01 €	1.819.557,96 €	1.819.868,00 €	1.820.184,23 €	1.820.506,79 €	1.820.835,81 €
329.903,37 €	329.622,56 €	329.336,14 €	329.043,99 €	328.745,99 €	328.442,04 €	328.132,00 €	327.815,77 €	327.493,21 €	327.164,19 €
3.331.872,60 €	3.661.495,16 €	3.990.831,30 €	4.319.875,29 €	4.648.621,28 €	4.977.063,32 €	5.305.195,32 €	5.633.011,08 €	5.960.504,29 €	6.287.668,48 €

Figura 8.10 Fuente: Elaboración propia.

Seguimos la exposición de los estados financieros previsionales enseñando la Cuenta de Pérdidas y Ganancias englobando los 24 meses iniciales, expuesta en la figura 8.11.

Concepto / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN												
Importe Neto Cifra de Ingresos	5.370,00 €	10.740,00 €	17.900,00 €	21.480,00 €	26.850,00 €	34.010,00 €	39.380,00 €	44.750,00 €	48.330,00 €	53.700,00 €	57.280,00 €	62.650,00 €
CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN												
Aprovisionamientos (Alimentación)	900,00 €	1.800,00 €	3.000,00 €	3.600,00 €	4.500,00 €	5.700,00 €	6.600,00 €	7.500,00 €	8.100,00 €	9.000,00 €	9.600,00 €	10.500,00 €
GASTOS PERSONAL												
Salarios	2.100,00 €	4.200,00 €	7.000,00 €	8.400,00 €	10.500,00 €	13.300,00 €	15.400,00 €	17.500,00 €	18.900,00 €	21.000,00 €	22.400,00 €	24.500,00 €
Impuestos Fiscales	630,00 €	1.260,00 €	2.100,00 €	2.520,00 €	3.150,00 €	3.990,00 €	4.620,00 €	5.250,00 €	5.670,00 €	6.300,00 €	6.720,00 €	7.350,00 €
AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	75.500,00 €
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN	150,00 €	300,00 €	500,00 €	600,00 €	750,00 €	950,00 €	1.100,00 €	1.250,00 €	1.350,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €	1.750,00 €
Energía	75,00 €	150,00 €	250,00 €	300,00 €	375,00 €	475,00 €	550,00 €	625,00 €	675,00 €	750,00 €	800,00 €	875,00 €
Limpieza	45,00 €	90,00 €	150,00 €	180,00 €	225,00 €	285,00 €	330,00 €	375,00 €	405,00 €	450,00 €	480,00 €	525,00 €
Servicios Varios	19,50 €	39,00 €	65,00 €	78,00 €	97,50 €	123,50 €	143,00 €	162,50 €	175,50 €	195,00 €	208,00 €	227,50 €
Agua Corriente	10,50 €	21,00 €	35,00 €	42,00 €	52,50 €	66,50 €	77,00 €	87,50 €	94,50 €	105,00 €	112,00 €	122,50 €
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN (BAI)	1.590,00 €	3.180,00 €	5.300,00 €	6.360,00 €	7.950,00 €	10.070,00 €	11.660,00 €	13.250,00 €	14.310,00 €	15.900,00 €	16.960,00 €	-56.950,00 €
INGRESOS FINANCIEROS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS FINANCIEROS												
Intereses Préstamo Largo Plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.388,61 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	21.930,17 €
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS (BAI)	1.590,00 €	3.180,00 €	5.300,00 €	6.360,00 €	7.950,00 €	-12.318,61 €	11.660,00 €	13.250,00 €	14.310,00 €	15.900,00 €	16.960,00 €	-78.880,17 €
Impuesto Sobre Beneficios 30%	477,00 €	954,00 €	1.590,00 €	1.908,00 €	2.385,00 €	-3.695,58 €	3.498,00 €	3.975,00 €	4.293,00 €	4.770,00 €	5.088,00 €	0,00 €
BENEFICIO NETO EJERCICIO (BN)	1.113,00 €	2.226,00 €	3.710,00 €	4.452,00 €	5.565,00 €	-8.613,19 €	8.162,00 €	9.275,00 €	10.017,00 €	11.130,00 €	11.872,00 €	-78.880,17 €

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
66.230,00 €	71.600,00 €	73.390,00 €	78.760,00 €	84.130,00 €	89.500,00 €	93.080,00 €	98.450,00 €	105.610,00 €	109.190,00 €	112.770,00 €	116.350,00 €
11.100,00 €	12.000,00 €	12.300,00 €	13.200,00 €	14.100,00 €	15.000,00 €	15.600,00 €	16.500,00 €	17.700,00 €	18.300,00 €	18.900,00 €	19.500,00 €
25.900,00 €	28.000,00 €	28.700,00 €	30.800,00 €	32.900,00 €	35.000,00 €	36.400,00 €	38.500,00 €	41.300,00 €	42.700,00 €	44.100,00 €	45.500,00 €
7.770,00 €	8.400,00 €	8.610,00 €	9.240,00 €	9.870,00 €	10.500,00 €	10.920,00 €	11.550,00 €	12.390,00 €	12.810,00 €	13.230,00 €	13.650,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	75.500,00 €
1.850,00 €	2.000,00 €	2.050,00 €	2.200,00 €	2.350,00 €	2.500,00 €	2.600,00 €	2.750,00 €	2.950,00 €	3.050,00 €	3.150,00 €	3.250,00 €
925,00 €	1.000,00 €	1.025,00 €	1.100,00 €	1.175,00 €	1.250,00 €	1.300,00 €	1.375,00 €	1.475,00 €	1.525,00 €	1.575,00 €	1.625,00 €
555,00 €	600,00 €	615,00 €	660,00 €	705,00 €	750,00 €	780,00 €	825,00 €	885,00 €	915,00 €	945,00 €	975,00 €
240,50 €	260,00 €	266,50 €	286,00 €	305,50 €	325,00 €	338,00 €	357,50 €	383,50 €	396,50 €	409,50 €	422,50 €
129,50 €	140,00 €	143,50 €	154,00 €	164,50 €	175,00 €	182,00 €	192,50 €	206,50 €	213,50 €	220,50 €	227,50 €
19.610,00 €	21.200,00 €	21.730,00 €	23.320,00 €	24.910,00 €	26.500,00 €	27.560,00 €	29.150,00 €	31.270,00 €	32.330,00 €	33.390,00 €	-41.050,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	21.467,17 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	20.999,56 €
19.610,00 €	21.200,00 €	21.730,00 €	23.320,00 €	24.910,00 €	5.032,83 €	27.560,00 €	29.150,00 €	31.270,00 €	32.330,00 €	33.390,00 €	-62.049,56 €
5.883,00 €	6.360,00 €	6.519,00 €	6.996,00 €	7.473,00 €	1.509,85 €	8.268,00 €	8.745,00 €	9.381,00 €	9.699,00 €	10.017,00 €	0,00 €
13.727,00 €	14.840,00 €	15.211,00 €	16.324,00 €	17.437,00 €	3.522,98 €	19.292,00 €	20.405,00 €	21.889,00 €	22.631,00 €	23.373,00 €	-62.049,56 €

Figura 8.11 Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8.12 ponemos a la vista la Cuenta de Pérdidas y Ganancias durante los 20 primeros años de andadura empresarial. En ella se contempla un beneficio neto negativo para el año inicial, pero se revierte positivo para el resto de horizonte de planificación.

Concepto \ Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN										
Importe Neto Cifra de Ingresos	422.440,00 €	1.099.060,00 €	1.777.470,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN										
Aprovisionamientos (Alimentación)	70.800,00 €	184.200,00 €	297.900,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €
GASTOS PERSONAL										
Salarios	165.200,00 €	429.800,00 €	695.100,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €
Impuestos Fiscales	49.560,00 €	128.940,00 €	208.530,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €
AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	75.500,00 €	75.500,00 €	75.500,00 €	75.500,00 €	75.500,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €	75.000,00 €
OTROS GASTOS EXPLOTACIÓN	11.800,00 €	30.700,00 €	49.650,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Energía	5.900,00 €	15.350,00 €	24.825,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Limpieza	3.540,00 €	9.210,00 €	14.895,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
Servicios Varios	1.534,00 €	3.991,00 €	6.454,50 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €
Agua Corriente	826,00 €	2.149,00 €	3.475,50 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN (BAI)	49.580,00 €	249.920,00 €	450.790,00 €	560.500,00 €	560.500,00 €	561.000,00 €	561.000,00 €	561.000,00 €	561.000,00 €	561.000,00 €
INGRESOS FINANCIEROS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GASTOS FINANCIEROS										
Intereses Préstamo largo Plazo	44.318,78 €	42.466,73 €	40.577,64 €	38.650,76 €	36.685,35 €	34.680,63 €	32.635,81 €	30.550,10 €	28.422,67 €	26.252,70 €
BENEFICIO ANTES IMPUESTOS (BAI)	5.261,21 €	207.453,27 €	410.212,36 €	521.849,24 €	523.814,65 €	526.319,37 €	528.364,19 €	530.449,90 €	532.577,33 €	534.747,30 €
Impuesto Sobre Beneficios 30%	25.242,42 €	80.850,85 €	135.828,81 €	169.029,41 €	167.602,30 €	167.851,65 €	168.105,99 €	168.365,41 €	168.630,02 €	168.899,93 €
BENEFICIO NETO EJERCICIO (BN)	-19.981,20 €	126.602,42 €	274.383,55 €	352.819,83 €	356.212,35 €	358.467,72 €	360.258,20 €	362.084,49 €	363.947,30 €	365.847,37 €

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €	360.000,00 €
840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €	840.000,00 €
252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €	252.000,00 €
37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €	37.500,00 €
60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €
7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €	7.800,00 €
4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €	598.500,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
24.039,33 €	21.781,68 €	19.478,89 €	17.130,04 €	14.734,21 €	12.290,47 €	9.797,85 €	7.255,38 €	4.662,06 €	2.016,87 €
574.460,67 €	576.718,32 €	579.021,11 €	581.369,96 €	583.765,79 €	586.209,53 €	588.702,15 €	591.244,62 €	593.837,94 €	596.483,13 €
169.175,23 €	169.456,04 €	169.742,46 €	170.034,61 €	170.332,61 €	170.636,57 €	170.946,60 €	171.262,84 €	171.585,40 €	171.914,41 €
405.285,44 €	407.262,28 €	409.278,65 €	411.335,34 €	413.433,18 €	415.572,96 €	417.755,55 €	419.981,78 €	422.252,54 €	424.568,72 €

Figura 8.12 Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar la presentación de los estados financieros previsionales, ponemos de manifiesto el Balance Previsional. Comenzamos haciéndolo en el momento de arranque de la empresa, es decir, en el año 0, como se expone en la figura 8.13.

AÑO 0

<u>ACTIVO</u>	<u>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</u>
Activo No Corriente 1.890.200 €	Pasivo No Corriente 2.250.000 €
Activo Corriente 362.800 €	Patrimonio Neto 3.000 €
	Pasivo Corriente 0 €

Figura 8.13 Fuente: Elaboración propia.

Una vez hemos apuntado el Balance Previsional en el inicio de vida de la empresa, estamos en disposición llevarlo a cabo para 20 años, tal y como se percibe en la figura 8.14, donde se revelan unos datos de pasivo y patrimonio neto superiores al activo en los dos años iniciales, tendencia que se invierte a partir del tercer año donde el activo es notablemente mayor al pasivo y patrimonio neto.

Concepto \ Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO NO CORRIENTE	1.814.700,00 €	1.739.200,00 €	1.663.700,00 €	1.588.200,00 €	1.512.700,00 €	1.437.700,00 €	1.362.700,00 €	1.287.700,00 €	1.212.700,00 €	1.137.700,00 €
Inmovilizado	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €
Amortización	-75.500,00 €	-151.000,00 €	-226.500,00 €	-302.000,00 €	-377.500,00 €	-452.500,00 €	-527.500,00 €	-602.500,00 €	-677.500,00 €	-752.500,00 €
ACTIVO CORRIENTE	325.716,19 €	433.363,94 €	666.903,73 €	1.016.952,92 €	1.348.429,22 €	1.679.656,17 €	2.010.628,78 €	2.341.341,97 €	2.671.790,55 €	3.001.969,23 €
Tesorería	325.716,19 €	433.363,94 €	666.903,73 €	1.016.952,92 €	1.348.429,22 €	1.679.656,17 €	2.010.628,78 €	2.341.341,97 €	2.671.790,55 €	3.001.969,23 €
TOTAL ACTIVO	2.140.416,19 €	2.172.563,94 €	2.330.603,73 €	2.605.152,92 €	2.861.129,22 €	3.117.356,17 €	3.373.328,78 €	3.629.041,97 €	3.884.490,55 €	4.139.669,23 €
PATRIMONIO NETO	-16.981,20 €	129.602,42 €	277.383,55 €	355.819,83 €	359.212,35 €	361.467,72 €	363.258,20 €	365.084,49 €	366.947,30 €	368.847,37 €
Capital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Resultado Neto del Ejercicio	-19.981,20 €	126.602,42 €	274.383,55 €	352.819,83 €	356.212,35 €	358.467,72 €	360.258,20 €	362.084,49 €	363.947,30 €	365.847,37 €
PASIVO NO CORRIENTE	2.157.397,38 €	2.062.942,72 €	1.966.598,95 €	1.868.328,32 €	1.768.092,27 €	1.665.851,50 €	1.561.565,91 €	1.455.194,61 €	1.346.695,89 €	1.236.027,19 €
Préstamo largo Plazo	2.157.397,38 €	2.062.942,72 €	1.966.598,95 €	1.868.328,32 €	1.768.092,27 €	1.665.851,50 €	1.561.565,91 €	1.455.194,61 €	1.346.695,89 €	1.236.027,19 €
PASIVO CORRIENTE	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamo Corto Plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PASIVO Y P.N.	2.140.416,19 €	2.192.545,14 €	2.243.982,51 €	2.224.148,15 €	2.127.304,62 €	2.027.319,22 €	1.924.824,11 €	1.820.279,10 €	1.713.643,19 €	1.604.874,57 €

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.100.200,00 €	1.062.700,00 €	1.025.200,00 €	987.700,00 €	950.200,00 €	912.700,00 €	875.200,00 €	837.700,00 €	800.200,00 €	762.700,00 €
1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €	1.890.200,00 €
-790.000,00 €	-827.500,00 €	-865.000,00 €	-902.500,00 €	-940.000,00 €	-977.500,00 €	-1.015.000,00 €	-1.052.500,00 €	-1.090.000,00 €	-1.127.500,00 €
3.331.872,60 €	3.661.495,16 €	3.990.831,30 €	4.319.875,29 €	4.648.621,28 €	4.977.063,32 €	5.305.195,32 €	5.633.011,08 €	5.960.504,29 €	6.287.668,48 €
3.331.872,60 €	3.661.495,16 €	3.990.831,30 €	4.319.875,29 €	4.648.621,28 €	4.977.063,32 €	5.305.195,32 €	5.633.011,08 €	5.960.504,29 €	6.287.668,48 €
4.432.072,60 €	4.724.195,16 €	5.016.031,30 €	5.307.575,29 €	5.598.821,28 €	5.889.763,32 €	6.180.395,32 €	6.470.711,08 €	6.760.704,29 €	7.050.368,48 €
408.285,44 €	410.262,28 €	412.278,65 €	414.335,34 €	416.433,18 €	418.572,96 €	420.755,55 €	422.981,78 €	425.252,54 €	427.568,72 €
3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
405.285,44 €	407.262,28 €	409.278,65 €	411.335,34 €	413.433,18 €	415.572,96 €	417.755,55 €	419.981,78 €	422.252,54 €	424.568,72 €
1.123.145,12 €	1.008.005,41 €	890.562,90 €	770.771,54 €	648.584,36 €	523.953,43 €	396.829,88 €	267.163,86 €	134.904,53 €	0,00 €
1.123.145,12 €	1.008.005,41 €	890.562,90 €	770.771,54 €	648.584,36 €	523.953,43 €	396.829,88 €	267.163,86 €	134.904,53 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1.531.430,57 €	1.418.267,69 €	1.302.841,55 €	1.185.106,89 €	1.065.017,53 €	942.526,39 €	817.585,43 €	690.145,65 €	560.157,07 €	427.568,72 €

Figura 8.14 Fuente: Elaboración propia.

9. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA

En el análisis de viabilidad económica nos disponemos a examinar distintos parámetros que nos arrojen la información necesaria sobre la factibilidad de éxito de la empresa. Para ello, indagaremos sobre ratios de rentabilidad económica y financiera, el umbral de rentabilidad, el plazo de recuperación, el VAN y el TIR.

9.1. Ratios de Rentabilidad Económica y Financiera

Las ratios de rentabilidad elegidos, y se enseñan en la figura 8.15, son:

- Rentabilidad Económica (RE): Se calcula dividiendo los beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) entre el activo total (AT). Nos muestra la rentabilidad de los activos de la empresa.
- Rentabilidad Financiera (RF): Se calcula dividiendo el beneficio neto (BN) entre el patrimonio neto (PN). Nos muestra el porcentaje de cuántas unidades monetarias genera una unidad monetaria aportada por el socio.
- Apalancamiento Financiero: Se calcula multiplicando el cociente formado por el AT/PN por el cociente formado por el beneficio antes de impuestos (BAI) entre BAII $((AT/PN) * (BAI/BAII))$. Nos muestra un coeficiente que, si es mayor a 1, refleja la conveniencia del apalancamiento a través de endeudamiento al incrementarse la rentabilidad.
- Rotación Activos: Se calcula dividiendo el importe neto de la cifra de ingresos entre el AT. Nos muestra los euros que se generan por cada euro invertido en activos.

- Margen de Explotación: Se calcula dividiendo BAII entre el importe neto de la cifra de ingresos. Nos muestra el porcentaje de rentabilidad de la empresa sin tener en cuenta el efecto de los intereses ni de los impuestos.

Concepto \ Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RENTABILIDAD ECONÓMICA (BAII/AT)	2,32%	11,50%	19,18%	21,52%	19,59%	18,00%	16,63%	15,46%	14,44%	13,55%
RENTABILIDAD FINANCIERA (BN/PN)	117,67%	97,69%	98,92%	99,16%	99,16%	99,17%	99,17%	99,18%	99,18%	99,19%
APALANCAMIENTO FINANCIERO (AT/PN)*(BAI/BAII)	-13,38	13,91	7,71	6,82	7,44	8,09	8,75	9,40	10,05	10,70
ROTACIÓN ACTIVOS (Importe Neto Cifra Ingresos/AT)	0,20	0,51	0,76	0,82	0,75	0,69	0,64	0,59	0,55	0,52
MARGEN DE EXPLOTACIÓN (BAII/Importe Neto Cifra Ingresos)	11,74%	22,74%	25,36%	26,09%	26,09%	26,12%	26,12%	26,12%	26,12%	26,12%

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
13,50%	12,67%	11,93%	11,28%	10,69%	10,16%	9,68%	9,25%	8,85%	8,49%
99,27%	99,27%	99,27%	99,28%	99,28%	99,28%	99,29%	99,29%	99,29%	99,30%
10,42	11,10	11,77	12,44	13,11	13,78	14,45	15,11	15,77	16,43
0,48	0,45	0,43	0,40	0,38	0,36	0,35	0,33	0,32	0,30
27,86%	27,86%	27,86%	27,86%	27,86%	27,86%	27,86%	27,86%	27,86%	27,86%

Figura 8.15 Fuente: Elaboración propia.

9.2. Umbral de Rentabilidad y Plazo de Recuperación

El umbral de rentabilidad o de punto muerto es el factor que indica la marca exacta en la que los costes totales se igualan a los ingresos totales, o lo que es lo mismo, el punto que manifiesta cero beneficios y cero pérdidas. Para la empresa es muy importante conocer este valor porque sabe a partir de qué punto comienza a crecer y generar beneficios.

En la figura 8.16 se ha calculado el punto muerto tanto en número de plazas como en unidades monetarias, lo que nos expone el número de plazas o unidades monetarias mínimas para obtener rentabilidad.

Concepto	Año	1	2	3	4
INGRESOS		422.440,00 €	1.099.060,00 €	1.777.470,00 €	2.148.000,00 €
COSTES FIJOS		145.061,20 €	198.817,58 €	251.906,45 €	283.180,17 €
COSTES VARIABLES		297.360,00 €	773.640,00 €	1.251.180,00 €	1.512.000,00 €
COSTES TOTALES		442.421,20 €	972.457,58 €	1.503.086,45 €	1.795.180,17 €
COSTE VARIABLE UNITARIO		15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €
PRECIO UNITARIO		21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €
UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO MUERTO (Nº Plazas)		22,81	31,26	39,61	44,53
UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO MUERTO (Ud. Monetarias)		489.923,67 €	671.478,24 €	850.778,38 €	956.400,96 €

5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
279.787,65 €	277.532,28 €	275.741,80 €	273.915,51 €	272.052,70 €	270.152,63 €	230.714,56 €	228.737,72 €	226.721,35 €	224.664,66 €	222.566,82 €
1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €
1.791.787,65 €	1.789.532,28 €	1.787.741,80 €	1.785.915,51 €	1.784.052,70 €	1.782.152,63 €	1.742.714,56 €	1.740.737,72 €	1.738.721,35 €	1.736.664,66 €	1.734.566,82 €
15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €
21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €
43,99	43,64	43,36	43,07	42,78	42,48	36,28	35,97	35,65	35,32	34,99
944.943,20 €	937.326,00 €	931.278,91 €	925.110,88 €	918.819,49 €	912.402,27 €	779.205,76 €	772.529,29 €	765.719,28 €	758.773,08 €	751.687,95 €

16	17	18	19	20
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
220.427,04 €	218.244,45 €	216.018,22 €	213.747,46 €	211.431,28 €
1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €	1.512.000,00 €
1.732.427,04 €	1.730.244,45 €	1.728.018,22 €	1.725.747,46 €	1.723.431,28 €
15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €	15.120,00 €
21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €	21.480,00 €
34,66	34,32	33,97	33,61	33,24
744.461,12 €	737.089,75 €	729.570,96 €	721.901,79 €	714.079,23 €

Figura 8.16 Fuente: Elaboración propia.

El plazo de recuperación (PRI) o payback permite calcular el periodo de tiempo requerido para recuperar la inversión inicial, por lo que evaluarlo es un aspecto crucial para decidir si el proyecto es factible o no. Para su computación hay que tener en cuenta el valor de la inversión inicial y el saldo final de caja plasmado en el presupuesto de tesorería. Siendo la inversión inicial de 1.890.200 €, observamos que entre el año 6 y el 7 de la figura 8.10 se alcanza la cantidad de la inversión inicial, ya que para el año 6 el saldo final de caja es de 1.679.656,17 € y para el año 7 es de 2.010.628,78 €.

Una vez sabemos que está en 6 y 7 años, con el objetivo de estimar el tiempo exacto, hacemos la siguiente operación con los saldos netos y finales de caja:

$$\text{PRI} = 6 \text{ años} + ((1.890.200 \text{ €} - 1.679.656,17 \text{ €}) / 330.972,61 \text{ €}) = 6,64 \text{ años}$$

9.3. VAN y TIR

El valor actual neto (VAN) es un parámetro que expresa la actualización de los cobros y pagos del proyecto en un horizonte temporal. Esto se lleva a cabo extrapolando todos los flujos de caja al presente aplicándoles un tipo de interés o tasa de descuento (K) determinado. Hemos optado por un $K=4\%$ ante la previsión de subida de los tipos de interés en el corto plazo. Para el valor de K elegido, un $VAN > 0$ evidencia la generación de beneficios, un $VAN = 0$ revela que no genera ni beneficios ni pérdidas, y un $VAN < 0$ pone de manifiesto que el proyecto debe ser rechazado al producir pérdidas.

La tasa interna de retorno (TIR) ofrece la rentabilidad que posee una inversión. El cálculo de la TIR está relacionado con el VAN, ya que es la tasa de descuento que hace el $VAN = 0$. La TIR debe ser superior al tipo de interés K para que el proyecto sea viable, ya que la condición inversa no es rentable al costarnos más financiar el proyecto que el beneficio que vamos a obtener de él. Una $TIR = K$ sería una situación similar a $VAN = 0$, mientras que una $TIR < K$ nos dice que el proyecto debe declinarse al no alcanzarse la rentabilidad mínima que le exigimos al proyecto.

En la figura 8.17 exhibimos los valores de K, VAN y TIR, en la que se desprende un VAN muy positivo con una cifra de 2.284.866,58 €, y una TIR con un porcentaje de rentabilidad bastante razonable del 15,15%. En la figura 8.18 vemos los flujos de caja precisados para calcular el VAN y la TIR.

K	4,00%
VAN	2.284.866,58 €
TIR	15,15%

Figura 8.17 Fuente: Elaboración propia.

Concepto \ Año	0	1	2	3	4	5	6
COBROS	-	2.675.440,00 €	1.099.060,00 €	1.777.470,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
PAGOS	-1.827.500,00 €	-2.349.723,81 €	-991.412,25 €	-1.523.930,21 €	-1.817.950,81 €	-1.816.523,70 €	-1.816.773,05 €
FNC	-1.827.500,00 €	325.716,19 €	107.647,75 €	253.539,79 €	330.049,19 €	331.476,30 €	331.226,95 €
FNC ACUMULADO	-1.827.500,00 €	-1.501.783,81 €	-1.394.136,06 €	-1.140.596,27 €	-810.547,08 €	-479.070,78 €	-147.843,83 €
FNC ACTUALIZADO	-1.827.500,00 €	313.188,64 €	99.526,40 €	225.395,95 €	282.127,43 €	272.449,36 €	261.773,47 €

7	8	9	10	11	12	13	14
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
-1.817.027,39 €	-1.817.286,81 €	-1.817.551,42 €	-1.817.821,33 €	-1.818.096,63 €	-1.818.377,44 €	-1.818.663,86 €	-1.818.956,01 €
330.972,61 €	330.713,19 €	330.448,58 €	330.178,67 €	329.903,37 €	329.622,56 €	329.336,14 €	329.043,99 €
183.128,78 €	513.841,97 €	844.290,55 €	1.174.469,23 €	1.504.372,60 €	1.833.995,16 €	2.163.331,30 €	2.492.375,29 €
251.511,98 €	241.648,89 €	232.168,79 €	223.056,88 €	214.298,94 €	205.881,28 €	197.790,75 €	190.014,70 €

15	16	17	18	19	20
2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €	2.148.000,00 €
-1.819.254,01 €	-1.819.557,96 €	-1.819.868,00 €	-1.820.184,23 €	-1.820.506,79 €	-1.820.835,81 €
328.745,99 €	328.442,04 €	328.132,00 €	327.815,77 €	327.493,21 €	327.164,19 €
2.821.121,28 €	3.149.563,32 €	3.477.695,32 €	3.805.511,08 €	4.133.004,29 €	4.460.168,48 €
182.540,98 €	175.357,89 €	168.454,19 €	161.819,08 €	155.442,17 €	149.313,47 €

Figura 8.18 Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

Una vez hemos recogido información de interés sobre todas las partes que componen el proyecto, estamos en disposición de exponer la valoración final.

Desde una perspectiva objetiva, realista y tomando como base el contenido del trabajo, se augura para la empresa un éxito fundamentado en diferentes factores clave con un peso primordial en la consecución de tal objetivo, siendo éste la meta para toda organización que desea iniciar su andadura empresarial.

Antes de comenzar a describir las causas del previsible resultado satisfactorio de la creación de la residencia de ancianos, citaremos los escollos con los que nos encontramos, tanto en la concepción de la empresa como en la actividad que desempeñamos. En relación a la actividad, existen servicios alternativos al residencial, como son los cuidados y asistencia de dependientes a domicilio con los que hay que competir, y no podemos olvidar ni descuidar, aunque en el análisis llevado a cabo determinamos que ofrecemos un mejor servicio a un coste similar. Otro posible inconveniente hacia el sector de las residencias sería el decremento en la cuantía de las políticas de dependencia, elemento que valoramos improbable a consecuencia de la importancia que han alcanzado este tipo de partidas sociales. Es, a nuestro juicio, en la concepción de la empresa donde residen los mayores obstáculos, destacando uno de forma sustancial sobre el resto. Apreciamos dificultades en la burocracia necesaria para este tipo de empresa, lo que puede ocasionar imprevistos que ralenticen o, en último término, paren el proyecto, hecho que consideramos muy poco probable. Sin embargo, la mayor barrera con la que topamos es la fuerte inversión inicial que se precisa para conformar una empresa de esta actividad y con esta envergadura.

Una vez sorteado el problema de la inversión inicial, la viabilidad del proyecto empieza a tomar forma. Las condiciones que propician la rentabilidad económica son varias. Una es el paulatino envejecimiento de la población al haber un crecimiento de la esperanza de vida unido al descenso de la natalidad, hecho

basado en los datos recogidos de previsión demográfica en la parte socio-cultural del 3.5 Análisis PESTEL, que entre otras cifras predice una subida de un 10% aproximadamente en las personas dependientes mayores de 64 años, está provocando el auge del mercado objetivo y el tiempo de servicio a los clientes. Otra es la evolución de la sociedad hacia una menor disponibilidad para la atención de personas dependientes, haciendo que el servicio residencial sea más y más demandado, ya que hoy en día, es cada vez más frecuente que los familiares cercanos a la persona dependiente no pueden hacerse cargo de su asistencia por distintos motivos (trabajo, residencia, etc.). Otro atributo positivo no menos importante es el incremento gradual de las ayudas en dependencia. Como acabamos de apuntar, ante el vaticinio de ascenso del número de personas dependientes y la concienciación social que ha adquirido estas medidas políticas gracias al beneficio que supone su repercusión en la sociedad, producirá que las asignaciones hacia este sector no decaigan, todo lo contrario, sean acrecentadas sucesivamente.

Continuando con las ventajas, pero desde el punto de vista como empresa, cabe destacar algunas particularidades, entre las que resalta presentar un beneficio económico a partir de unos datos de ocupación bastantes bajos. Un umbral de rentabilidad tan fácilmente alcanzable motiva que las posibilidades de éxito crezcan valiosamente. Otras ventajas son la generación de empleo y riqueza en la zona, siendo de vital importancia en la situación actual en la que nos encontramos, o gracias al tipo de servicio que se presta el almacenaje de productos es irrelevante, por lo que no corremos el riesgo de obsolescencia de artículos.

Después de hacer un resumen aglutinando los puntos fuertes y débiles de poner en marcha una residencia de ancianos, donde las ventajas ganan ampliamente a los inconvenientes, concluyo que es un proyecto viable y rentable escogiendo una zona donde se detecte un mercado con una demanda insatisfecha, como creo que es el caso de Torredonjimeno.

11. BIBLIOGRAFÍA

<https://www.inforesidencias.com/contenidos/profesionales/nacional/domotica-en-residencias-para-personas-mayores>

<https://www.geriaticarea.com/2021/07/14/las-nuevas-tecnologias-se-abren-paso-en-las-residencias-de-mayores/>

<https://colisee.es/blog/tecnologia-como-seran-las-residencias-de-ancianos-del-futuro/>

<https://slideplayer.es/slide/9101099/>

<https://www.benalgo.es/noticias/andalucia-convalida-un-decreto-ley-de-ayudas-a-entidades-de-la-dependencia-por-22-7-millones.html>

<https://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/social/166003/Andalucia/residencias/centrosdedia/dependencia/gastoCovid/costeplaza/ConsejeriadelIgualdadPoliticSocialesyConciliacion/RocioRuiz/MairenadelAlcor/Sevilla/JuntadeAndalucia/GobiernodeAndalucia>

<https://www.arcoabogados.es/es/articulo-legal/tributacion-en-el-impuesto-sobre-el-valor-anadido-de-los-servicios-asistenciales>

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>

<https://www.oecd.org/economy/spain-economic-snapshot/>

<https://www.epdata.es/datos/previsiones-pib-datos-graficos/236>

<https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0321.pdf>

<https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia1121.pdf>

https://www.ine.es/prensa/cp_e2021_p.pdf

<https://www.ine.es/covid/piramides.htm#!ccaaTab>

https://www.ine.es/prensa/pad_2021_p.pdf

https://www.ine.es/prensa/mnp_2020_p.pdf

https://www.ine.es/prensa/pp_2020_2070.pdf

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/crta/notaprensa.htm>

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/epa/notaprensa.htm>

https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/datosaldia?CodOper=b3_531&idNode=9390#9391

<https://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/economiayempleo/164912/Energiasrenovables/autoconsumo/ayudas/incentivos/andalucia/JuntadeAndalucia>

<https://www.agenciaandaluzadelaenergia.es/es/ayudas-la-financiacion/incentivos-para-energias-renovables-en-autoconsumo-almacenamiento-y-termicas-sector-residencial>

<https://www.agenciaandaluzadelaenergia.es/es/actualidad/andalucia-dispondra-de-50-millones-de-euros-mas-para-ayudas-de-eficiencia-energetica-en-la-industria>

https://www.ine.es/prensa/imasd_2020.pdf

<https://blog.residenciasysalud.es/residencia-tercera-edad/cuanto-se-paga-en-una-residencia-concertada/>

<https://blog.residenciasysalud.es/residencia-tercera-edad/ayudas-para-residencias-de-ancianos-andalucia/>

<https://www.creaciondempresas.es/crea-tu-empresa/caracteristicas-sociedades-mercantiles/principales-caracteristicas-de-la-sociedad-limitada/>

<https://www.conceptosjuridicos.com/ley-sociedades-capital/>

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/declaraciones-informativas-otros-impuestos-tasas/impuesto-sobre-actividades-economicas.html>

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/haciendayfinanciacioneuropea/areas/tributos-juego/tributos/paginas/impuestos-cedidos-transmisiones.html>

[https://notariadetomares.es/arancel-de-los-registradores-de-la-propiedad/#:~:text=a\)%20Si%20el%20valor%20de,%3A%201%2C25%20por%201.000.](https://notariadetomares.es/arancel-de-los-registradores-de-la-propiedad/#:~:text=a)%20Si%20el%20valor%20de,%3A%201%2C25%20por%201.000.)

https://www.supercontable.com/informacion/IVA_Impuesto_valor_a%C3%B1adido/IVA_en_la_venta_de_un_terreno_o_solar.html

<https://www.idealista.com/news/finanzas/hipotecas/2017/09/20/748073-los-gastos-e-impuestos-que-debes-afrontar-al-comprar-una-vivienda-tras-los-cambios-mas>

<https://www.welinkaccountants.es/blog/coste-empleado-para-empresa>

<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>