



**Modelo de negocio:
Residencia para mayores**

www.emprenderural.com

Emprenderural

Modelo de negocio: Residencia para mayores

ÍNDICE

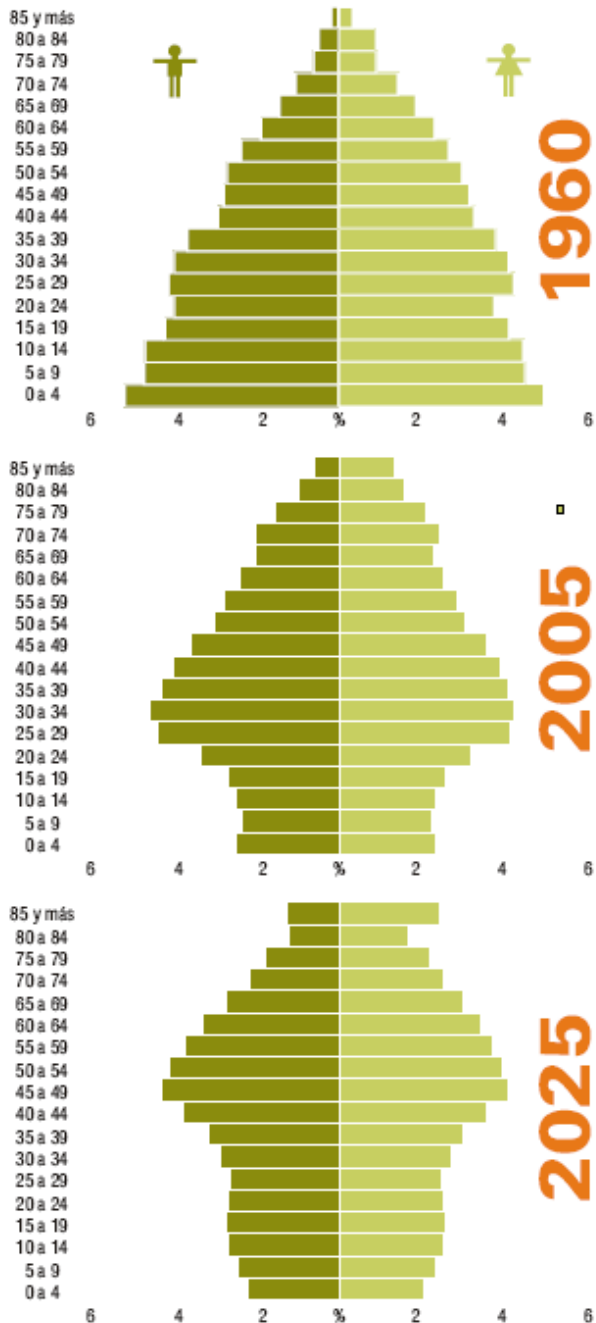
Introducción	3
Plan de producción	4
Plan de Marketing	7
Plan de recursos humanos	10
Plan de inversiones	11
Plan económico-financiero	12
Forma jurídica y puesta en marcha	14
Normativa en Castilla y León	15

Introducción

Varios son los factores, como los avances médicos, la sociedad del bienestar, etc., han provocado el incremento de la esperanza de vida, que en 2010 alcanzó los 78'66 años para los hombres y 84'65 años para las mujeres, a este aumento de la longevidad se le suman cambios sociales, para favorecer el constante incremento en la solicitud de plazas en residencias de la tercera edad.

Dichos factores han hecho aparecer la demanda de un servicio nuevo, que anteriormente no existía, la necesidad de que personas especializadas presten el cuidado y la atención que necesitan a nuestros mayores. Esto ha provocado que en los últimos 15 años haya habido un notable incremento de la oferta de plazas en residencias para mayores.

Pasado, presente y futuro de la población española



La pirámide poblacional refleja el cambio de proporciones las edades de los ciudadanos. Cada vez es mayor el número de personas que tienen más de 65 años, actualmente existe una persona en este rango, frente a las 4 que están en edad de trabajar, considerando esta entre 16 y 64 años. Este índice ha crecido considerablemente con respecto a hace medio siglo y las previsiones son que lo siga haciendo en un futuro, alentado por las tendencias actuales de bajas tasas de fecundidad y el incremento continuado de la longevidad. (Fuente: INE 2006)

1. Plan de producción

El sector asistencial está experimentando una gran profesionalización, debido a que se trata de un mercado con grandes posibilidades de inversión, esto ha llevado a este tipo de empresas a establecer la calidad de los servicios como su estrategia a seguir.

Centros Residenciales. Enero 2008

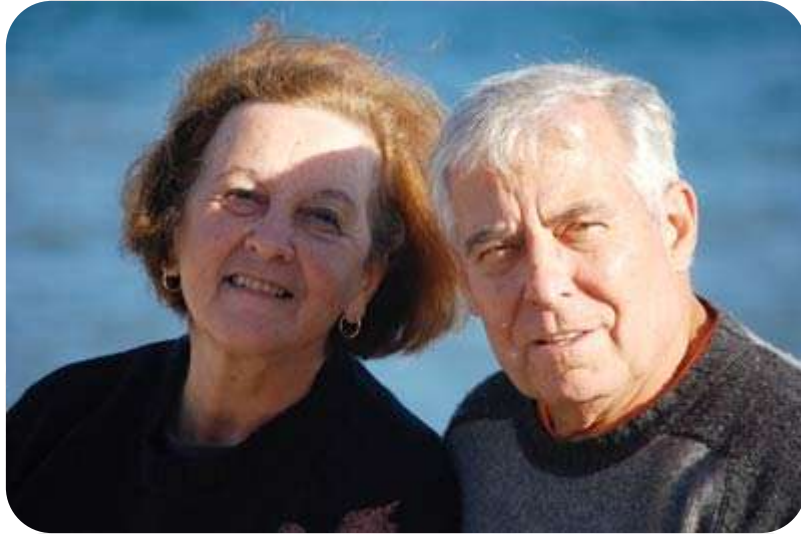
Población >65 años (1-01-2008)		570.559	
Usuarios		Plazas	
Total usuarios atendidos	6.914	TOTAL DE PLAZAS	38.789
Índice de cobertura $(\frac{Usuarios}{Pob.>65} * 100)$	1,21	Públicas	10.609
Usuarios >80 años	4.912	Concertadas	2.217
Usuarías mujeres	4.691	Privadas	25.648
Usuarías mujeres >80 años	3.607	PLAZAS PARA DEPENDIENTES	25.963
Usuarios dependientes	5.530	Públicas	7.159
Usuarios con demencias (psicogerítricos)	449	Concertadas	2.051
Edad media del usuario (enero 2007)	84	Privadas	16.438
Edad media de ingreso:	81	PLAZAS PSICOGERIATRICAS	447
Mujeres	82	Públicas	
Hombres	79	Concertadas	447
		Privadas	
Coste y financiación (euros/año)(enero 2007)		TAMAÑO DE LOS CENTROS (de titularidad pública y privada)	
Precio público de una plaza		Centros con menos de 50 plazas	370
Copago (a cargo del usuario)	20,00%	Centros con 50-100 plazas	140
Precio de concertación de plaza	14.600,00	Centros con 101-150 plazas	56
Precio de concertación de plaza para dependiente	14.600,00	Centros con más de 150 plazas	54
Precio de concertación de plaza psicogerítrica	19.644,00	ÍNDICE DE COBERTURA	
Contenido y calidad del servicio: Centros y plazas		Total plazas	6,80
Total Centros según titularidad	620	Públicas+concertadas	2,25
TITULARIDAD PÚBLICA	153	Privadas	4,55
Centros con plazas psicogerítricas		Servicio Público de Estancia Temporal	
TITULARIDAD PRIVADA	467	Centros que ofrecen este servicio	15
Centros con plazas psicogerítricas		Total plazas disponibles	61
Centros con plazas concertadas	68	Plazas psicogerítricas	

Fuente: Gerencia de Servicios Sociales. Comunidad Autónoma de Castilla y León.
INE (2008), Datos de Población. Padrón Municipal 01/01/2008.
Elaboración propia.

La normativa aplicable dependerá de la comunidad autónoma donde esté ubicado el centro, en el caso de Castilla y León, es la Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León, cuyo objetivo es garantizar que los servicios sociales se presten en las mejores condiciones de calidad en base a los requisitos y estándares de atención que se determinen, asegurando unas condiciones de vida dignas y adecuadas a todas las personas. Deberemos prestar especial atención a los siguientes aspectos:

- Calidad. Los criterios y requisitos de calidad y acreditación de las prestaciones incluirán los acordados en el Consejo Territorial del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia en desarrollo de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, tal y como recoge el capítulo I del Título V de la Ley 16/2010.
- Precio. La resolución de 12 de marzo de 2007, de la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León, establece el coste máximo por cada día que un residente ocupa una plaza, regulando también la reserva y la ocupación de plazas en centros de servicios sociales.
- Autorización administrativa. Será necesario solicitar a la comunidad autónoma una autorización previa a la apertura que autorice su construcción, en el caso de Castilla y León lo encontramos en el capítulo III del Título V de la Ley 16/2010.
- Licencia de apertura. Para que nuestro negocio pueda empezar a funcionar.
- Controles administrativos, que regula la labor de inspección de los servicios sociales y que en el caso de Castilla y León lo encontramos en el capítulo III del Título V de la Ley 16/2010.
- Acceso de residentes. En muchos casos el acceso a plazas concertadas con la administración por parte de administraciones públicas está regulado por determinada normativa de ámbito regional, en el caso de Castilla y León, el régimen de acceso a las plazas concertadas en los centros residenciales para personas mayores dependientes está regulado por el Decreto 56/2001, de 8 de marzo.

- Recursos humanos. Debemos decidir el número mínimo de trabajadores que debemos dedicar, en función del número de plazas de la residencia, suele ser recomendable un empleado por cada cuatro residentes válidos y uno por cada tres residentes que no puedan valerse por si mismos. En este apartado también determinaremos las titulaciones que han de poseer los distintos cargos de la residencia, que lógicamente estarán ligadas al mundo de la sanidad.



En muchos casos puede ser viable la prestación de otros servicios complementarios a los propios de un centro de atención a personas mayores, como el alquiler de instalaciones, realización de cursos, servicios de limpieza, etc. Habrá una serie de servicios que son inherentes al tipo de negocio, el alojamiento y la manutención de los residentes, su limpieza y cuidados médicos pertinentes, donde deberemos tener en cuenta la necesidad de que el servicio se preste las 24 horas, servicios de rehabilitación y terapias diversas. Podrá plantearse la posibilidad de ofrecer otros servicios que mejoren la calidad de vida de los residentes, pero que no sean necesarios, sino complementarios, por lo que podrán ser facturados aparte, como un servicio de peluquería, esteticista,...

Será necesario hacer un breve estudio de mercado de la zona y conocer los servicios que ofertan el resto de residencias cercanas, así como sus precios, para que nuestra oferta sea competitiva, en cuanto a servicios y precios. No sólo nos interesa conocer estos datos con respecto a las residencias, hay otros modelos de negocio que pudieran interferir con el nuestro, como son los servicios de ayuda a domicilio (regulados por el Decreto 269/1998, de 17 de diciembre, por el que se regula la prestación social básica de la Ayuda a Domicilio en Castilla y León), los servicios diurnos (regulados por la Ley 5/2003, de Atención y Protección a las personas mayores de Castilla y León) y los apartamentos tutelados, aunque estos últimos no son frecuentes en nuestra comunidad.

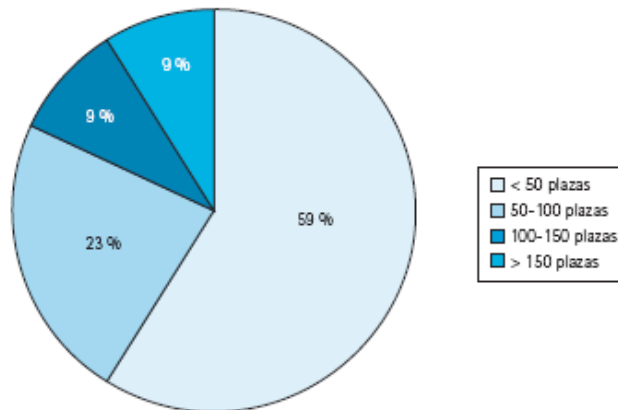
Es muy aconsejable en este tipo de negocios el contar con una póliza de seguros de responsabilidad civil que cubra los posibles problemas.

2. Plan de Marketing

Este sector tiene una gran competencia en nuestra región, somos la tercera comunidad autónoma con más residencias para mayores del estado, según los datos del INE de 2007, en nuestro territorio hay 32.263 plazas (en 2008 esta cifra ascendió a 38.789), encontrándonos por detrás de Cataluña con 49.356 y Madrid con 37.483 plazas. Esto supone una gran competencia y deberemos estudiar cómo se encuentra el sector en la zona elegida para ubicar nuestro centro, en este estudio deberemos tener en cuenta el tamaño de las empresas competidoras, en la mayoría de los casos nos encontraremos con pequeñas y medianas empresas, que deberemos clasificar utilizando distintos tipos de clasificación:

- Por el número. Donde encontramos los pisos tutelados, en los que viven entre 6 y 8 personas, los pisos vigilados, en los que la persona vive en su propio domicilio, pero tiene servicios de asistencia y suelen encontrarse ligados a centros de día, residencias pequeñas, que son las que tienen un número de plazas inferior a 40, residencias medianas, entre 40 y 100 plazas, y residencias grandes de más de 100 plazas.

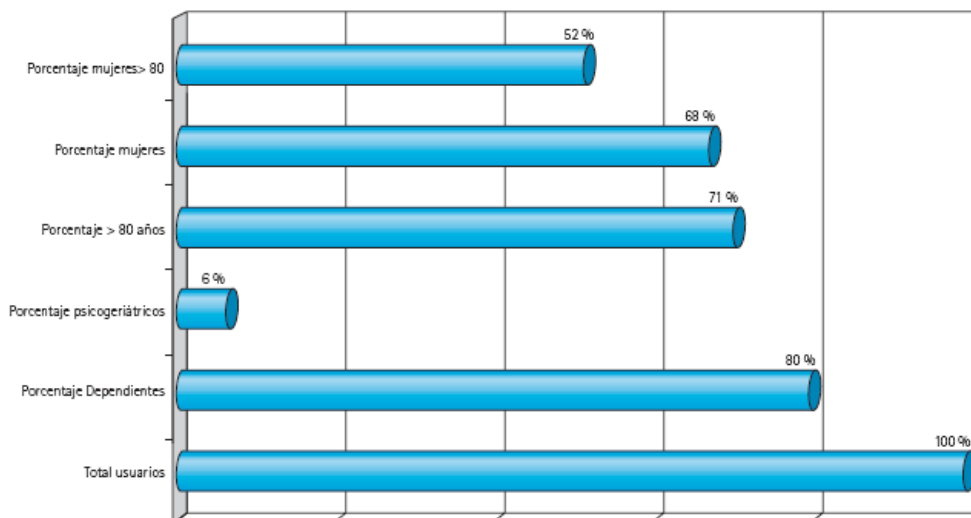
Centros Públicos Residenciales. Distribución del número de Centros según tamaño. Castilla y León. Enero 2008



Fuente: Gerencia de Servicios Sociales. Comunidad Autónoma de Castilla y León. Elaboración propia.

- Por el tipo de usuario. En función de la autonomía del residente dividiremos los centros en residencias para válidos, si tienen autonomía para realizar las actividades de la vida cotidiana, residencias para asistidos, si los residentes tienen dependencia de algún tipo, física, mental o funcional, y residencias mixtas, si el centro tiene personas de los dos tipos referidos anteriormente, y que son la mayoría de residencias.

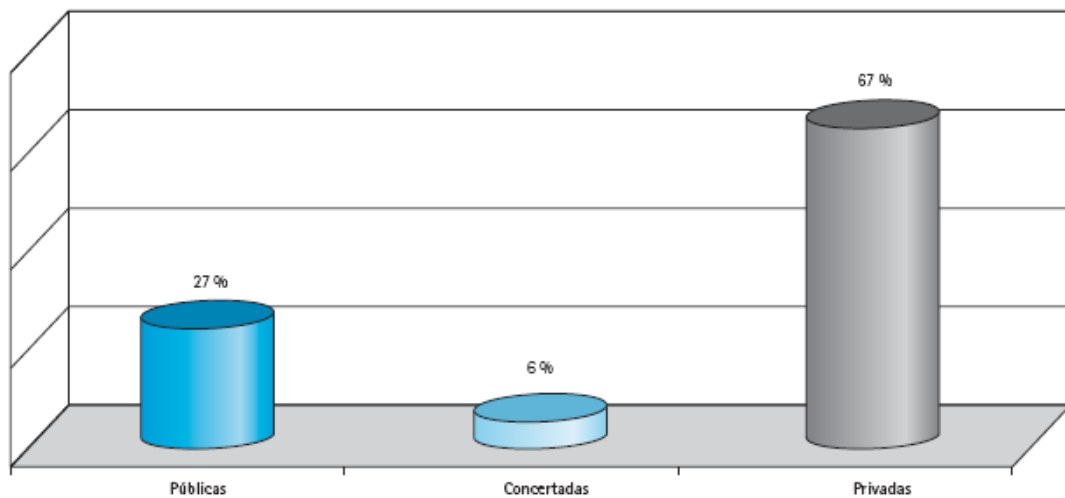
Centros Públicos Residenciales. Perfil del usuario. Castilla y León. Enero 2008



Fuente: Gerencia de Servicios Sociales. Comunidad Autónoma de Castilla y León. Elaboración propia.

- Por el tipo de plazas. Hay residencias cuyas plazas son permanentes, y otras temporales, de día completo, centros de día, etc.
- Por el tipo de financiación. En esta clasificación nos encontramos con dos tipos, por un lado las residencias que ofrecen plazas públicas y por otro, las residencias que ofrecen plazas privadas, en las primeras el coste que tiene que aportar el residente se ve minorado por la aportación de algún organismo público, mientras que en las segundas el coste corre íntegramente por cuenta del alojado.
- Por el tipo de gestión. Diferenciaremos entre las residencias públicas, dependientes de una administración, privadas, que son un negocio independiente, que pueden ser, o no, de iniciativa social (promovidas por congregaciones religiosas, asociaciones, fundaciones, etc.) y concertadas, que combinan las características de las dos anteriores.

Distribución del número plazas en Centros Residenciales. Castilla y León. Enero 2008



Fuente: Gerencia de Servicios Sociales. Comunidad Autónoma de Castilla y León.
Elaboración propia.

- Por el tipo de atención. En función de si atienden a ancianos con cualquier tipo de problemas, o sólo con algún problema específico, encontraremos las residencias generales y específicas.

Deberemos definir una estrategia de promoción para dar a conocer nuestro negocio, entre las herramientas más habituales en este tipo de proyectos, cabe destacar unas buenas relaciones entre los gestores y propietarios con los técnicos de distintos colectivos implicados en temas sociales: instituciones, fundaciones, asociaciones, institutos, asistentes sociales, etc.

La persona, o personas, encargadas de la venta de los servicios han de contar con un agradable trato personal, inspirar confianza y empatía en el cliente será determinante para que los potenciales clientes se decidan por nuestros servicios. Como en cualquier otro negocio de reciente creación la labor comercial es fundamental para darse a conocer, sobre todo, durante los primeros meses, en los que deberemos dedicar gran parte del tiempo a visitar posibles clientes.

Las principales y más efectivas herramientas de promoción van enfocadas a la difusión de una imagen corporativa que podamos difundir en carpetas, tarjetas, bolígrafos, rótulos, folios, etc.

Un método efectivo y económico para promover la empresa y facilitar que potenciales clientes contacten con nosotros es la creación de una página web en la que también podremos facilitar información sobre nuestras actividades, y los servicios ofertados.

Complementariamente a los métodos de promoción comentados anteriormente se encuentra el "boca a boca" para la obtención de nuevos clientes. Se trata de una publicidad sin coste alguno que siempre resulta efectiva, y podemos fomentar ofertando calidad y servicios a nuestros clientes a la altura de sus expectativas.



3. Plan de recursos humanos

En un negocio de estas características, será necesario contar con bastantes colaboradores que trabajen con nosotros en el día a día, siempre dependiendo del número de plazas como se apuntó anteriormente. Su elección será básica, y puede ser decisiva para la buena marcha del negocio, pues en este negocio se trabaja prestando servicios a otras personas y de su conformidad, dependerá el futuro de nuestra empresa. El objetivo de la empresa es ofrecer todos aquellos servicios que permitan a los residentes tener una vida lo más placentera posible.



Es por ello que las directrices de la empresa han de apostar por la cantidad y calidad del personal, aspecto clave para un servicio de calidad en este sector, así como por una estructura de las instalaciones basada en la máxima funcionalidad.

Será necesario cubrir diferentes perfiles, siendo básicos aquellos que presten la atención sanitaria y atenciones a los pacientes, médicos, gerocultores, fisioterapeutas y animadores, sin olvidar aquellos que cubren los servicios básicos como son la limpieza y la alimentación. Todas estas personas han de estar formadas en el tipo de labor que van a desempeñar, en el caso de Castilla y León lo encontramos en el Título V de la Ley 16/2010, además de contar con la vocación imprescindible para realizar tales tareas, dado que se trabajará con personas y su satisfacción dependerá en buena medida de la predisposición con la que los distintos trabajadores de la empresa desempeñen sus funciones.

4. Plan de inversiones

La inversión inicial variará mucho en función de si tenemos el inmueble a nuestra disposición previamente, o no. A la compra del inmueble habrá que añadir una importante inversión en reformas y adaptaciones, pues hemos de acondicionar accesiblemente el inmueble y cumplir con todas las exigencias



legales para este tipo de establecimientos.

Deberemos estimar una importante cuantía destinada a mobiliario y maquinaria, donde sumaremos los costes de las camas, mesas, armarios, televisiones, ordenadores, etc.

En materia de subvenciones, han sido importantes las

modificaciones de los últimos años, pero sigue siendo aconsejable acudir en primer lugar a los planes de desarrollo local de la zona donde esté situado nuestro proyecto:

- CEDER Merindades. C/ Laín Calvo 22 Villarcayo
- AGALSA Sierra del Arlanza. C/ Bernabé Pérez Ortiz s/n Pineda de la Sierra
- ASOPIVA. C/ Anselmo de la Orden 30 Abéjar (Soria)
- ADECO-CAMINO. C/ Cordón 12 Castrojeriz
- ADRI Ribera del Duero Burgalesa. C/ La Cava 58 Peñaranda de Duero
- ADECO AR. Lerma
- ADECO Bureba. C/ Santa Inés 9 Briviesca

5. Plan económico-financiero

A la hora de calcular el primer ejercicio tendremos que hacer una cuenta de resultados que a groso-modo es la diferencia entre los ingresos y los gastos. Estas cuentas son previsionales, porque deberemos estimar la cuantía de los conceptos antes de que sean conocidas, es aconsejable hacer una estimación de los 5 primeros años.

Otra buena práctica en este apartado es realizar dos versiones diferentes, una ambientada en un escenario optimista y otra en un escenario pesimista, para poder realizar una comparación entre ambas.

En la cuenta de resultados, o cuenta "De pérdidas y ganancias" deberemos contemplar los siguientes conceptos:

Cuenta de Resultados	Año
Ingresos por habitaciones	
Otros ingresos	
Subvenciones	
A. Total Ingresos	
Compras	
Gastos de personal	
Gastos financieros	
Otros gastos	
B. Total Gastos	
Resultado	(A-B)

A la hora de realizar la estimación de los ingresos anuales y de la explotación del inmovilizado deberemos decidir un número medio de residentes anual, teniendo en cuenta que no es un servicio que experimente muchos cambios estacionales, pero si puede experimentar variaciones en determinados meses del año, siendo más destacables en periodos vacacionales.

El gasto de personal será el gasto más importante en nuestro negocio, tenemos de tener en cuenta que hemos de trabajar con personal cualificado para que los servicios se presten ofreciendo la máxima satisfacción posible al cliente, y en

este caso necesitaremos contar con médicos, enfermeros, fisioterapeutas, gerocultores, etc. Y podemos contemplar la posibilidad de que determinados profesionales lleven a cabo su actividad sólo durante unas determinadas horas a la semana, si no se considera necesaria su jornada completa. Por otro lado será necesario a la hora de calcular el coste del personal, tener en cuenta las guardias, horas extraordinarias, nocturnidades, etc., que serán necesarias.

Dentro del plan económico-financiero, haremos un balance estimativo en el que se recogerá qué activos tiene la empresa y cómo se financian los mismos:

Balance	Año
Activo	
Gastos de establecimiento	
Inmueble	
Reforma	
Mobiliario	
Tesorería	
Pasivo	
Capital (aportado por los socios, casa incluida)	
Créditos con bancos	
Deudas con proveedores	

Precisamente porque el pasivo financia el activo, ha de coincidir la suma de los conceptos que componen cada uno de ellos.

6. Forma jurídica y puesta en marcha

Para este tipo de sociedades sería recomendable crear una Sociedad Limitada, o en todo caso, una Sociedad Anónima, basándonos para no elegir las formas jurídicas de persona física en la cantidad de la inversión necesaria y en la responsabilidad ilimitada de las mismas. en el siguiente cuadro podemos ver una comparativa con las características más representativas, en virtud de nuestras necesidades nos decantaremos por una u otra.

	S.L.	S.A.
Número de socios	1 mínimo	1 mínimo
Capital (en €)	3.006	60.102
Responsabilidad	Limitada	Limitada
Impuestos	Impuesto de Sociedades	Impuesto de Sociedades
Registro mercantil	Si	Si
Ventajas	El rigor formal es menor que el de las sociedad anónimas. Es la forma jurídica societaria más elegida. Puede constituirse en 24 horas en un Punto PAIT	La condición de socio se puede transmitir libremente. Prima el capital, no la personalidad de los socios.
Inconvenientes	La condición de socio no se puede transmitir libremente.	Forma de organización más compleja.

7. Normativa en Castilla y León

- Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León.
- Ley 5/2003, de 3 abril de Atención y Protección a las Personas Mayores de Castilla y León.
- Decreto 14/2001, de 18 de enero, regulador de las condiciones y requisitos para la autorización y el funcionamiento de los centros de carácter social para personas mayores.
- Resolución de 5 de junio de 2001, de la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León, por la que se establecen las circunstancias indicadoras del grado de dependencia de los usuarios de los centros para personas mayores.
- Decreto 56/2001, de 8 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento regulador del régimen de acceso a las plazas en los centros residenciales para personas mayores, dependientes de la Administración de la

Comunidad de Castilla y León y a las plazas concertadas en otros establecimientos.

- Orden FAM/1056/2007, de 31 de mayo, por la que se regulan los baremos para la valoración de solicitudes de ingreso y de traslados en centros residenciales y en unidades de estancias diurnas para personas mayores dependientes de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y a las plazas concertadas en otros establecimientos.
- Resolución de 2 de abril de 2001, de la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León, por la que se determinan los precios de referencia de las plazas en los centros residenciales para personas mayores dependientes de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y de las plazas concertadas en otros establecimientos.
- Resolución de 30 de abril de 2008, de la Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León, por la que se determina la puntuación mínima exigida para el acceso al listado de demanda de plazas en los centros residenciales para personas mayores dependientes de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y a las plazas concertadas en otros establecimientos.
- Decreto 16/2002, de 24 de enero, por el que se aprueba el Reglamento regulador del régimen de acceso a las plazas en unidades de estancias diurnas en centros para personas mayores dependientes de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y en las plazas concertadas en otros establecimientos.
- Decreto 24/2002, de 14 de febrero, por el que se aprueba el Estatuto Básico de Centros de Personas Mayores de Castilla y León.
- Decreto 37/1997, de 20 de febrero, por el que se dictan normas sobre financiación de actuaciones en cumplimiento de objetivos en materia de residencias del Plan Regional Sectorial de Personas Mayores, aprobado por Decreto 65/1995, de 6 de abril.
- Decreto 30/2001, de 1 de febrero, por el que se aprueba el Plan de Mejora de la Calidad Asistencial en los Centros Residenciales para

Personas Mayores dependientes de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

- Orden FAM/912/2007, de 11 de mayo, por la que se aprueban las bases de los Premios "Mayores de Castilla y León".