



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE ASISTENCIA DOMICILIARIA

*Amanda Rubio Teba*

**Curso 2012/13**

**Directora: *Laura Martínez Caro***

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de  
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.1. MISIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	3
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	3
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	3
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	6
2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	7
A. Factores demográficos y socioculturales .....	7
B. Factores económicos y político-legales.....	10
D. Factores tecnológicos.....	15
2.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	16
A. Competencia actual.....	16
B. Competidores potenciales.....	22
C. Productos sustitutivos .....	22
D. Clientes.....	22
E. Proveedores.....	24
2.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	26
2.3.1. Recursos humanos y Organigrama .....	26
2.3.2. Cultura empresarial .....	30
2.3.3. Infraestructuras .....	31
2.3.4. Financiación .....	32
2.3.5. Consideraciones Jurídico- fiscales .....	33
3. ANÁLISIS DAFO .....	35
4. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	36

5. DESARROLLO DE LAS ACCIONES ESTRATEGIAS .....	37
6. MARKETING-MIX .....	37
6.1. PRODUCTO .....	38
6.2. PRECIO .....	39
6.3. DISTRIBUCIÓN .....	40
6.4. COMUNICACIÓN .....	40
A. Identidad Corporativa .....	42
B. Campaña de Marketing Directo .....	55
7. VIABILIDAD ECONÓMICA .....	55
8. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL .....	57
9. CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL .....	58
10. CONCLUSIONES .....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	60

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

Tabla 1. Principales competidores .....	17
Tabla 2. Población anciana mayor de 65 años en Cartagena. 2012.....	23
Tabla 3. Previsión de la población anciana mayor de 65 años en Cartagena. ....	24
Tabla 4 .Empresas proveedoras .....	25
Tabla 5. Salarios del personal.....	29
Tabla 6. Cuotas mensuales y anuales de Cuidados Carthago .....	29
Tabla 7. Inversión de las instalaciones e infraestructuras .....	31
Tabla 8. Inversión en infraestructuras e inmovilizado .....	32
Tabla 9. Condiciones préstamo en una entidad financiera.....	33
Tabla 10. Análisis DAFO.....	35
Tabla 11. Presupuesto de comunicación .....	42
Tabla 12. Ingresos estimados para el primer ejercicio de la actividad .....	56
Tabla 13. Gastos estimados para el primer ejercicio de la actividad.....	56

## FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Empresa .....	30
Figura 2. Isologotipo de Cuidados Carthago .....	44
Figura 3. Isotipo de Cuidados Carthago .....	44
Figura 4. Isologotipo y lema de Cuidados Carthago .....	45
Figura 5. Isotipo y lema de Cuidados Carthago.....	46
Figura 6. Ejemplo de la hoja de carta .....	47
Figura 7. Ejemplo de frontal de sobre .....	48
Figura 8. Ejemplo de reverso de sobre.....	48
Figura 9. Ejemplo de factura .....	49
Figura 10. Ejemplo de uniforme de los cuidadores.....	50
Figura 11. Ejemplo de uniforme de personal de limpieza .....	50
Figura 12. Obsequios promocionales de Cuidados Carthago .....	51
Figura 13. Ejemplo de vehículo comercial.....	52
Figura 14. Ejemplo de vehículo adaptado.....	53
Figura 15. Diseño de la pagina web.....	54
Figura 16. Imagen del video institucional .....	55

## **INTRODUCCIÓN**

Debido a la situación actual de la población española, la atención a las personas dependientes, y sobre todo de la tercera edad, se ha convertido en una necesidad tanto desde el punto de vista institucional, como desde el ámbito privado.

Los principales desencadenantes de esta situación han sido el envejecimiento progresivo de la población y el aumento de la esperanza de vida, lo que ha provocado la aparición de un colectivo numeroso de personas con unas necesidades específicas. Por otra parte, los cambios en las estructuras familiares tradicionales, con la incorporación de la mujer al mercado laboral, han hecho que descienda considerablemente el número de cuidadores potenciales, provocando un debilitamiento de los soportes familiares<sup>1</sup>. Además, el incremento del poder adquisitivo de cierta población que busca mejorar su nivel de vida y contratar ayuda externa para el cuidado de sus familiares dependientes, por un lado, y la reducción de servicios de asistencia por parte del gobierno Central en los últimos tiempos como consecuencia de la actual crisis que azota a nuestro país, por otro, ha provocado la aparición de nuevos demandantes de este tipo de servicios.

La actividad de los servicios a la tercera edad ha sido considerada como uno de los nuevos yacimientos de empleo de acuerdo con El Libro Blanco de la UE, dentro del área denominada servicios de la vida diaria. Por lo que creemos que la creación de una empresa que cubra las necesidades tanto de este grupo de la población (el 15,1% de los habitantes del municipio de Cartagena son población anciana<sup>2</sup>) como de otro tipo de personas dependientes puede tener éxito en el mercado local.

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo será analizar la viabilidad de la puesta en marcha de un negocio, Cuidados Carthago, centrado en el sector de la asistencia a personas de la tercera edad o dependientes y el diseño de instrumentos de marketing mix que permitan lograr los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> Extraído de Guía de Actividad Empresarial. Servicios a domicilio a la tercera edad (2004). BIC Galicia. [http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41\\_SADTEDadaptazona6.pdf](http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41_SADTEDadaptazona6.pdf)

<sup>2</sup> Censos de Población y Viviendas 2011 (2012). Instituto Nacional de Estadística.

## **1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

Cuidados Carthago es una empresa cuya actividad principal es la asistencia y cuidado de personas con ciertas necesidades especiales. La atención proporcionada a los pacientes se desarrolla a domicilio, intentando adaptarse a las necesidades particulares de cada uno de ellos. Para ello, se cuenta con personal cualificado que diseña un itinerario personalizado para el cuidado y atención de los mismos.

Cuidados Carthago pretende satisfacer aquellas necesidades personales del contratante, o bien de terceros, ofreciendo cuidados y compañía con un trato cercano, casi familiar, acompañado de los estándares de calidad que este tipo de servicios debería requerir, y por lo tanto diferenciándose así del resto de empresas del sector.

### **1.1. MISIÓN DE LA EMPRESA**

La razón de ser de la organización es ofrecer a toda persona con ciertas necesidades especiales, la asistencia necesaria para cubrir sus necesidades diarias o simplemente el disfrute de una buena compañía.

### **1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA**

La visión de la empresa es convertir a Cuidados Carthago en un referente en el sector, tanto a nivel local como regional, por la calidad de sus servicios y buen hacer de su personal.

### **1.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La actividad principal es la asistencia a personas de edad avanzada o con alguna discapacidad, que requieren de algún cuidado personal, domestico o educativo, o simplemente necesitan disfrutar de afable compañía.

El público al que van dirigidos los servicios de Cuidados Carthago se concreta en:

-Personas mayores o con ciertas limitaciones que viven solas en sus domicilios y tienen dificultades para valerse por sí mismas.

-Personas mayores o con ciertas limitaciones que conviven con sus hijos u otros familiares, pero éstos no pueden atenderles por razones laborales o personales.

Por ello, se ofrece un servicio individualizado para cada tipo de cliente, adaptándose a sus características y necesidades concretas. En función de estas, se selecciona al personal adecuado, que es él el encargado de fijar horarios, rutinas y lugares de encuentro. Además, este personal está formado para actuar de manera eficaz ante cualquier incidencia que pueda ocurrir durante el cuidado o acompañamiento de los pacientes.

Además, Cuidados Carthago elabora para cada paciente un diario personalizado, donde se informa detalladamente al cliente o a sus familiares o tutores, en su caso, la ejecución de las tareas llevadas a cabo (ej. curas, comidas, baño, etc.), así como una agenda de posibles actividades futuras (ej. salidas, excursiones, visitas médicas, etc.). De este modo, se pretende garantizar la transparencia de nuestros servicios y mantener informados en todo momento a los clientes o personas responsables del paciente, en caso de que este padezca alguna minusvalía o dependencia.

Paralelamente, se realizan otras actividades que complementan a esta actividad principal, como actividades de animación/entretenimiento en residencias y colegios especiales en fechas señaladas. Estas actividades aportaran un valor añadido a la organización, lo que permitirá diferenciarse, y obtener una ventaja ante los competidores.

## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

### **2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR**

Se consideran servicios a la tercera edad o a los discapacitados, aquellos instrumentos de la política social, destinados a la atención integral de las necesidades individuales de las personas, con mayor o menor grado de necesidades, y/o deterioro físico y psíquico, para la realización de las actividades de la vida diaria<sup>3</sup>.

La Ley<sup>4</sup> vigente en materia de dependencia define ésta como el estado de carácter permanente en que se encuentran las personas que, por razones derivadas de la edad, la enfermedad o la discapacidad, y ligadas a la falta o a la pérdida de autonomía física, mental,

---

<sup>3</sup> Extraído de Guía de Actividad Empresarial. Servicios a domicilio a la tercera edad (2004). BIC Galicia. [http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41\\_SADTEDadaptadazona6.pdf](http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41_SADTEDadaptadazona6.pdf)

<sup>4</sup> Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. <http://www.boe.es/boe/dias/2006/12/15/pdfs/A44142-44156.pdf>



intelectual o sensorial, precisan de la atención de otra u otras personas o ayudas importantes para realizar actividades básicas de la vida diaria.

El sector de la asistencia a personas de la tercera edad o dependientes se caracteriza por desarrollar su actividad de dos formas bien diferenciadas, por un lado, mediante atención en el centro, y por otro lado, mediante atención en el hogar. A continuación se muestran los diferentes tipos de servicio según el tipo de asistencia prestada<sup>5</sup>:

-ASISTENCIA EN EL CENTRO: dentro de este grupo de asistencia distinguimos seis tipologías de equipamientos.

- a) Residencias: vivienda permanente en la que el servicio de asistencia a las personas mayores se presta de forma integral y continuada.
- b) Viviendas comunitarias: están destinadas a albergar en régimen de convivencia cuasifamiliar a un número máximo de doce personas mayores que preferiblemente tengan un alto grado de invalidez.
- c) Apartamentos tutelados: viviendas independientes que prestan servicios colectivos, y con capacidad para albergar a tan solo una o dos personas con alto grado de invalidez.
- d) Centros de día: están destinados a la atención diurna de personas mayores que han perdido su autonomía psíquica o física, y que residiendo en sus hogares requieren de una serie de cuidados.
- e) Hogares y Clubs: centros que organizan encuentros para personas mayores para potenciar la integridad social.

-ASISTENCIA DOMICILIARIA: que está constituida por los servicios de:

- a) Teleasistencia domiciliaria: a través de la línea telefónica y con un equipamiento de comunicaciones e informático específico, ubicado en un centro de atención, y en el domicilio de los usuarios permite a las personas mayores o discapacitadas, con sólo pulsar el botón del medallón o reloj que llevan constantemente, entrar en contacto verbal desde su domicilio, con un centro atendido por profesionales. La Comunidad

---

<sup>5</sup> Extraído de Guía de Actividad Empresarial. Servicios a domicilio a la tercera edad (2004). BIC Galicia. [http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41\\_SADTEdaptadazona6.pdf](http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41_SADTEdaptadazona6.pdf).

Autónoma de Murcia dispone de un servicio público de teleasistencia que permite la comunicación inmediata con un centro de atención las 24 horas del día los 365 días del año.

- b) Ayuda a domicilio: servicio que tiene como prioridad la atención a aquellos ciudadanos que presenten discapacidades que les limiten su autonomía personal, y que tengan dificultades para el desarrollo de su vida, tanto a nivel físico como psicológico.

El conjunto de las citadas actividades constituyen la oferta pública y privada de servicios a la tercera edad.

Las empresas españolas que se dedican a este tipo de actividad son en su mayoría de carácter privado. La prestación pública suele llevarse a cabo mediante la subcontratación del servicio a otras empresas, o a través de ayudas económicas a las familias que por sí solas no pueden costearse los mencionados servicios. Los servicios de atención en el hogar son los menos desarrollados por parte de la oferta pública, cubriendo apenas el 1%.

La especialización y diferenciación en cuanto a calidad en la prestación de servicios es un elemento clave a la hora de captar clientes, dado que casi todas las empresas que prestan sus servicios a la tercera edad ofrecen una atención similar.

La actividad de servicios a la tercera edad es relativamente reciente, y aun se encuentra en proceso de crecimiento. En la mayoría de las Comunidades Autónomas, la creación de empresas de servicios de ayuda a domicilio tomó fuerza en el año 2000, cuando las administraciones públicas comenzaron a realizar acciones para solucionar los problemas de prestación de servicios a este conjunto de la población.

Según datos del IMSERSO (2012)<sup>6</sup> el número de personas con discapacidad según la Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de dependencia (EDAD) año 2008, alcanza a 3.847.900 personas, lo que supone el 8,5% de la población total. Mientras que el número de personas que no pueden realizar alguna de las actividades básicas de la vida diaria sin ayuda, que se cifra en 2,8 millones de personas.

---

<sup>6</sup> Guía de Prestaciones Edición 2012. Para Personas Mayores, Personas con Discapacidad y Personas en situación de Dependencia. Recursos Estatales y Autonómicos. IMSERSO. <http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/guiapresta2012.pdf>

De acuerdo con el último estudio elaborado por la Concejalía de Política Social del Ayuntamiento de Cartagena sobre personas mayores que viven solas (2005)<sup>7</sup>, el 40% de la población cartagenera de 65 años en adelante vive sola en la vivienda. De ellos, el 37,4% utiliza un Servicio de ayuda a domicilio (de este sólo el 13% es público); la mayor parte que lo utiliza tiene ingresos superiores a los 900 euros. La teleasistencia la usan 4,5% de la muestra, y el servicio de estancias diurnas no se utiliza.

En cuanto a su dependencia funcional, una cuarta parte de los mayores consultados tiene alguna discapacidad física y se sienten discapacitados para: realizar las tareas domésticas, desplazarse fuera o dentro de casa o prepararse las comidas. El 96% son autónomos para las tareas de alimentación, vestido y aseo personal, aunque el 14% necesita ayuda para bañarse o ducharse. Mientras que el 2 % esta encamado o usa silla de ruedas y el 26% usa bastón o similar para desplazarse. El 72% puede caminar.

Sus cuidadores son mayoritariamente familiares, mujeres, mayores de 35 años que les acompañan y les dan apoyo doméstico, con otra familia que atender en su mayoría. Mientras que el 52% recibe apoyo también de otras personas, fundamentalmente vecinos (mucho más que de amigos). Solo el 20% de los cuidadores no tienen vínculo familiar, vecinal ni de amistad con la persona cuidada.

Las cifras de dependencia junto con la tendencia de envejecimiento de la población (como se verá más detalladamente a continuación), muestran como el sector de la asistencia a personas de la tercera edad o dependientes, es un sector en crecimiento y por lo tanto con grandes proyecciones de futuro para una empresa como Cuidados Carthago.

## **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El entorno puede entenderse como el conjunto de factores o fuerzas externas a la empresa que influyen, o pueden influir, en la actuación y en los resultados de ésta. Por ello, es esencial analizar los diversos factores tanto de macro como del microentorno que pueden condicionar la actuación de Cuidados Carthago.

---

<sup>7</sup> Estudio sobre personas mayores que viven solas (2005). Concejalía de Política Social. Ayuntamiento de Cartagena. <http://www.carm.es/ctra/cendoc/doc-pdf/actual/informemayoresCT.pdf>.

### **2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Dentro de la actividad a la que se dedica Cuidados Carthago existen un conjunto de factores generales que pueden afectar directa e indirectamente a la relación de intercambio con el mercado. En concreto analizaremos los factores demográficos, socioculturales, económicos, político-legales y tecnológicos.

#### **A. FACTORES DEMOGRÁFICOS Y SOCIOCULTURALES**

España tiene una 47.212.990 habitantes a 1 de enero de 2012, con un crecimiento de casi 6 millones de personas en una década, según el último censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2012<sup>8</sup>.

Durante estos diez años, se observa un incremento del peso relativo de la población de 40 a 64 años y la disminución del peso relativo de la población en edades de 16 a 39 años. Esto se traduce en un ligero crecimiento de la tasa de dependencia, que es la relación entre población en edades no activas (menores de 16 y mayores de 64 años) y la población de 16 a 64, edades consideradas activas, que pasa de un valor de 0,485 en 2001 a 0,500 en 2011. Esto significa que en la actualidad, por cada persona en edad no activa, hay casi exactamente dos personas en edad de trabajar. En definitiva, la población mayor supone el 14,7 % (47.212.990) de la población total, y crece en mayor medida la población de los octogenarios, que supone ya el 5,3%. En Cartagena, el 15,1% de su población (21.5757 habitantes) es anciana (mayor de 65 años)<sup>8</sup>.

En cuanto a la distribución por sexos, en España, por cada 100 mujeres hay 97 hombres. El porcentaje de mujeres es ligeramente inferior al de hombres hasta los 50 años, edad a partir de la cual esta diferencia se invierte, aumentando paulatinamente. El sexo predominante en la vejez es femenino, hay un 35% más de mujeres que de hombres.

Las comunidades autónomas más envejecidas son las que se encuentran en el noroeste peninsular, mientras que las más jóvenes se encuentran en las islas y en el sureste de la península. Si analizamos la evolución desde 2001 la comunidad que más ha envejecido es Canarias, seguida de Galicia, Extremadura y Principado de Asturias (con una edad media de 46,3 años).

---

<sup>8</sup> Censos de Población y Viviendas 2011 (2012). Instituto Nacional de Estadística.

La longevidad se ha incrementado, las mujeres españolas tienen una esperanza de vida al nacer de 84,9 años, y los varones de 78,9 años, lo que ha provocado que el número de personas de 85 y más años por cada 100 de 45 a 65 años (ratio de apoyo familiar) ha ido aumentando progresivamente en los últimos años y se estima que seguirá haciéndolo, de manera que cada vez serán menores los recursos familiares disponibles para apoyar a una cifra tan alta de mayores.

A los 65 años, la esperanza de vida de los españoles (mujeres y hombres) es la más alta de la Unión Europea, detrás de Francia. Alemania, Italia, Francia y Reino Unido, que junto con España son los países de la Unión Europea con una cifra más alta de personas mayores. Además, como existe un declive de la mortalidad a edades altas, esto provocará una mayor supervivencia de los mayores y un envejecimiento de los ya viejos (lo que conlleva la aparición de enfermedades y discapacidades que originan dependencia).

La edad aumenta la probabilidad de vivir en soledad. La forma de convivencia mayoritaria entre los hombres de 65 y más años es la pareja, casi un 50% de los casos, mientras que entre las mujeres aumenta el porcentaje de las que viven solas, llegando a suponer el doble del porcentaje de hombres que vive en hogares unipersonales. Las personas mayores que vienen en hogares de otro tipo (otros tipos de convivencia diferentes a la pareja, el hogar multigeneracional, o el hogar unipersonal) son las que presentan mayor porcentaje de casos de discapacidad. También en este tipo de hogar se recogen los casos de mayor severidad.

La persona que fundamentalmente cuida de los hombres mayores es el cónyuge, seguida de su hija. En el caso de las mujeres mayores que necesitan ayuda son las hijas las que fundamentalmente se hacen cargo de los cuidados, seguidas de otros familiares y amigos (Abellán y Ayala, 2012).

De acuerdo con el IMSERSO<sup>9</sup>, en España, a fecha 1 de enero de 2012, existían 1.280.006 personas reconocidas con alguna situación de dependencia (Grado I, II y III). Los grandes dependientes (Grupo III), son mayoritariamente (54,39%) personas con más de 80 años, le siguen las personas con menos de 65 años (24,31 %) y aquellas de entre 65 y 79 años (21,30%).

---

<sup>9</sup> Extraído del Informe "Evaluación de resultados a 1 de enero de 2012 sobre la aplicación de la Ley de Dependencia". Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Agosto de 2012. [http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield\\_2012\\_analisis.pdf](http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield_2012_analisis.pdf)

Teniendo en cuenta estos datos, el envejecimiento de la población se traduce en un incremento de personas con dependencia permanente o transitoria. Esto ha provocado, en los últimos años, la necesidad del cuidado cada vez de un mayor número de personas en situación de dependencia, lo que ha generado un fuerte crecimiento de empleo en este sector, incluso en la situación actual de crisis en la que nos encontramos. La ley de la dependencia, y a pesar de los recortes que ha experimentado recientemente, podría llegar a generar alrededor de 635.000 puestos de trabajo en los próximos años (Jiménez y Rodríguez, 2012).

La protección social de las personas mayores en la UE es poco uniforme. Los programas de renta y los servicios sociales para mayores incluyen sistemas de protección que pueden cambiar las circunstancias relativas de la población mayor en situación de dependencia en cada país. Los aspectos relevantes incluyen los sistemas de protección consolidados, como pensiones, sanidad y los servicios tradicionales, también programas adicionales de renta, prestaciones de vivienda y gastos fiscales.

La situación actual se centra más en la diversificación, innovación y experimentación con nuevas modalidades de asistencia, más que en la provisión de recursos públicos y el desarrollo cuantitativo de los sistemas disponibles.

La tendencia hacia la diversificación es un indicador de alto desarrollo de los sistemas de Estados de Bienestar, aunque la tendencia opuesta (recorte del gasto público) es ilustrativa de la tendencia general hacia menos Estado. Cuando esto se pone en relación con los servicios para los mayores y las necesidades de cuidados prolongados, la corriente discurre contra las tendencias demográficas y el poder adquisitivo de las generaciones mayores, cuyas necesidades de asistencia son elevadas.

Por esta razón en un número importante de países hay una expansión cuantitativa, sistemas bien financiados (Alemania), más plazas sanitarias (Francia) y una mejor vivienda y asistencia de los mayores (Países Bajos). Se ha constatado en varios países, una creciente llamada a la asistencia social para cubrir estas necesidades de nuestros mayores.

Siempre habrá nuevas necesidades y sistemas de cuidado, pero la gran mayoría de las necesidades de dependencia pueden ser reducidas a necesidades normales de Seguridad

Social: la necesidad de ingresos suficientes y la necesidad de salud y otros Servicios Sociales que en gran medida están generados por causas médicas<sup>10</sup>.

## **B. FACTORES ECONÓMICOS Y POLÍTICO-LEGALES**

En bastantes países de la UE hay un creciente debate referente a la financiación de los cuidados de larga duración de las personas mayores en situación de dependencia

El análisis internacional de los distintos modelos de protección a la dependencia se traduce en distintos niveles de gasto. Como consecuencia tanto, de las distintas realidades de partida, como de la diversidad de formas organizativas que se han adoptado en cada país miembro.

La tendencia actual en Europa, se orienta a sistemas de protección universal o casi universal, para toda la población, mediante modelos públicos y con una regulación específica.

Tanto la Unión Europea como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han realizado distintas estimaciones del nivel de gasto en dependencia, las más recientes referidas al gasto público. Cada fuente obtiene resultados distintos por país fruto de una metodología y año de referencia distintos (2007 y 2009, respectivamente). Pero, en ambos casos se llega a tres conclusiones comunes:

- Los niveles de gasto abarcan un amplio espectro, que abarca entre un mínimo del 0,1% del PIB –Polonia, México y Turquía– y un máximo en torno al 3% –Finlandia, Islandia y Suecia–.

-La media se sitúa en ambos casos en un nivel cercano al 1% y se produce una tendencia a la convergencia en el nivel de gasto público en dependencia dentro de un intervalo más estrecho (ente el 0,5% y el 1,6%) en el que se sitúan una amplia mayoría de países.

-España se sitúa siempre por debajo de la media.

En España, dicho gasto ascendió gradualmente desde los 3.809 millones de euros en 2007 hasta los 8.004 millones de euros en 2011, lo que en porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) supone pasar del el 0,36% en 2007 al 0,74% en 2011, situándose el esfuerzo

---

<sup>10</sup> Malgesini et al (2007). Informe anual sobre la vulnerabilidad social 2006. Las personas en situación de dependencia. Recomendaciones para la disminución de su vulnerabilidad. Cruz Roja. [http://www.sobrevulnerables.es/sobrevulnerables/ficheros/informes/informe\\_2/3%20Recomendacion.es.pdf](http://www.sobrevulnerables.es/sobrevulnerables/ficheros/informes/informe_2/3%20Recomendacion.es.pdf).

presupuestario medio en atención a la dependencia en un 0,59% del PIB durante este período (Gómez et al, 2012). Se estima que en el año 2050 el gasto público en dependencia se duplicara y aumentara al 1,5% del PIB (según la Unión Europea) y al 2,4%,-3,3% (según la OCDE) en esa fecha.

En dichos estudios se aprecia mayor gasto sanitario en aquellos países que tienen un mayor gasto en dependencia. Además se observa un predominio del gasto público sobre el privado, ya que el primero absorbe, como media, casi el 80% del gasto total, siendo más alto en los países nórdicos (como Suecia y Noruega) que gozan de fuertes sistemas públicos de protección a la dependencia; y mucho inferior en países como Reino Unido o Estados Unidos, con una protección a la dependencia de carácter asistencial. En este sentido en España el gasto público representa una escasa proporción, situándose en el nivel más bajo apenas un 26% del total (EUROSTAT).

En la distribución del gasto total, atendiendo a si cubre atención a domicilio o institucional, es ésta última categoría de gasto la que absorbe la mayor parte del mismo. Si bien en volumen de personas atendidas en domicilio es superior. Se observa una tendencia general, especialmente en los sistemas de carácter universal, a estabilizar y, en la medida de lo posible, reducir el número de personas que reciben cuidados a nivel institucional y favorecer la atención en domicilio (considerando así mejor los deseos del dependiente, maximizando su independencia y como mecanismo para reducir el uso de hospitales e instituciones de cuidados de larga duración).

En casi todos los países se prestan servicios a través de un mercado competitivo con proveedores tanto públicos como privados (lucrativos o no lucrativos).

La sostenibilidad financiera de los sistemas de protección de la dependencia constituye una de las preocupaciones de los responsables políticos y debate de cara a su reforma. Prácticamente todos los países se enfrentan a la necesidad de resolver el problema de cómo atender unos costes crecientes con unos ingresos que no han seguido el mismo ritmo de aumento. Lo que a permitido el diseño de estrategias y reformas que se han dirigido a aumentar los ingresos y a contener, limitar o reducir los gastos (OCDE 2008 y otros).

Prácticamente la totalidad de las personas mayores recibe alguna prestación económica del sistema público de pensiones (directamente o a través de la pensión del cónyuge). La mayor



parte de las pensiones del Sistema de Seguridad Social corresponde al régimen general (5,9 millones), le sigue en importancia el régimen especial de trabajadores autónomos (1,9 millones) y los demás. La pensión de jubilación (5,3 millones) son el tipo de pensión más extendida; hay 2,3 millones de pensión de viudedad. En total hay 8,8 millones de pensiones en el Sistema General de la Seguridad Social (Abellán y Ayala, 2012).

La pensión media en la Región de Murcia que comprende las distintas clases de pensión (jubilación, incapacidad permanente, viudedad, orfandad y a favor de familiares) es de 752,21 euros al mes, la tercera más baja del país, lo que supone 100,4 euros por debajo de la pensión media del Sistema de la Seguridad Social en España, que alcanzó en marzo la cuantía de 852,61 euros, según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social<sup>11</sup>.

El envejecimiento demográfico y los cambios socioeconómicos que han tenido lugar en los países avanzados en las últimas décadas configuran a la dependencia como un riesgo social a atender dentro del ámbito de la protección social. Nuestro país no ha sido ajeno a esta preocupación por lo que se ha llevado a cabo la aprobación de la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia (Ley 39/2006 de 14 de diciembre), que supone la implantación de un sistema nacional de protección a la dependencia (SAAD), que acerca a España a los niveles de atención existentes en el resto de los países desarrollados.

La familia se ha configurado como el principal y tradicional instrumento de apoyo en el cuidado de personas dependientes, lo que denominamos apoyo informal y que representa más del 80% del cuidado a domicilio de este colectivo. Pero, la incorporación de la mujer al mundo laboral y el aumento de la esperanza de vida, cuestionan continuar con el apoyo informal de carácter familiar.

La instauración de los nuevos derechos sociales de atención a la dependencia conlleva reestructurar y coordinar las políticas públicas -de carácter social, financiero y fiscal- y las privadas, para facilitar a las familias la atención de sus dependientes.

---

<sup>11</sup> “La pensión media en Murcia es la tercera más baja del país en marzo”. 26-03-2013. europapress.com. <http://www.europapress.es/murcia/noticia-pension-media-murcia-tercera-mas-baja-pais-marzo-75221-euros-20130326093950.html>

Las ayudas que proporciona el sistema público suponen uno de los ejes fundamentales de la política social del actual modelo de Estado de Bienestar, por el apoyo de las redes asociativas dedicadas a la atención a la dependencia y por la oferta de servicios desde el sector privado.

La importancia de las medidas institucionales se pone de manifiesto al comprobar que un 80,5% de los 2,8 millones de personas con discapacidades en las Actividades Básicas de la Vida Diaria reconoce recibir algún tipo de ayudas, reduciendo sus limitaciones; incluso, a un 12,1% de estas personas dependientes les permite superarlas y disminuir el porcentaje de quienes tienen un grado total de discapacidad.

Cabe señalar que, la protección a personas en situación de dependencia en España es competencia de las administraciones territoriales (autonómicas y locales). Por lo que la aprobación de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de dependencia, supone la implantación de un sistema nacional de protección de la dependencia (Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia-SAAD) que acerca a España a los niveles de atención de los países europeos más avanzados. Esta Ley constituye el marco normativo básico y de referencia nacional de protección de las personas dependientes en España y se delimita en torno a siete ejes fundamentales.

- Se configura la atención a las personas en situación de dependencia como el cuarto pilar del Estado del Bienestar (junto a los sistemas de salud, educativo y de pensiones) dentro de la Red de Servicios Sociales y con financiación a cargo de los presupuestos públicos.

-Se fundamenta en los principios de universalidad, equidad y accesibilidad del Sistema.

-Se contemplan tres niveles de protección. Un primer nivel, mínimo, establecido por la Administración General del Estado (AGE) y financiado con cargo a sus Presupuestos Generales; un segundo nivel acordado entre la AGE y cada Comunidad Autónoma mediante Convenio y financiado, en la misma cuantía, por ambas partes; y un tercer nivel, adicional, a establecer a discreción de cada Comunidad Autónoma y financiado íntegramente por ella.

-Se prioriza la prestación de servicios (prevención, teleasistencia, ayuda a domicilio, centros de día y noche y residenciales) frente a las prestaciones económicas. Y dentro de éstas, la prestación a cuidadores informales que sólo se realiza cuando el resto de prestaciones no son factibles.

-La red de atención a dependientes está constituida por un conjunto de centros y servicios, públicos y privados (con y sin ánimo de lucro) debidamente acreditados y concertados.

-Se establece la colaboración y participación de todas las Administraciones Públicas en el ejercicio de sus competencias. Así dispone que el Sistema responderá a una acción coordinada y cooperativa de la Administración Central (como regulador de las condiciones básicas del Sistema y garante del nivel mínimo de protección), las Comunidades Autónomas (como administración con competencias exclusivas en la materia y, por ello, principal responsable y gestora del Sistema) y la participación de las Corporaciones Locales (dentro de su ámbito competencial).

-Se introduce la participación económica de los beneficiarios en la financiación de los servicios que reciben en función de su capacidad económica (en términos de renta y patrimonio).

Nuestro sistema comprende prestaciones en servicios como de naturaleza económica, pero las prestaciones económicas se contemplan de forma excepcional, sólo cuando no se puede prestar el servicio por la Red o cuando el beneficiario es atendido por su entorno familiar.

Las prestaciones pueden ser: servicios de prevención de las situaciones de dependencia y de promoción de la autonomía personal, servicio de Teleasistencia, servicio de Ayuda a domicilio, servicio de Centro de Día y de Noche y servicio de Atención Residencial.

Las de tipo económico se organizan en tres grupos:

-Prestación económica vinculada a la adquisición de un servicio.

-Prestación económica por cuidados en el entorno familiar y apoyo a cuidadores no profesionales, el cuidador que atiende en el entorno familiar recibe una compensación económica.

-Prestación económica de asistencia personal, para personas con dependencia absoluta para que gocen de una verdadera autonomía<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Dependencia y familia: una perspectiva socio-económica. Colección Estudios (2010). Serie Dependencia. N.º 12013. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/dizy-dependencia-01.pdf>

Sin embargo, el Gobierno central ha modificado recientemente a través del Real Decreto 20/2012<sup>13</sup> la Ley de Dependencia. Lo más sobresaliente es que desde el 1 de agosto de 2012 se ha bajado en un 15% de la ayuda que reciben los cuidadores familiares, aunque cada autonomía podrá aumentar esta reducción de la prestación. La cuantía media que cobraban estas personas rondaba los 400 euros al mes, aunque en las situaciones más desfavorables la prestación llegaba a un máximo de 530 euros.

Todos estos cuidadores familiares eran dados de alta en la Seguridad Social, pero a partir de ahora se dejará de hacer, aunque se mantendrá a aquéllos que estaban. De este modo, las modificaciones de la ley pretenden potenciar la contratación del cuidador profesional.

### **C. FACTORES TECNOLÓGICOS**

Una de las mayores innovaciones tecnológicas que ha favorecido la atención a las personas en situación de dependencia han sido las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), sobre todo en nuestra sociedad que presenta un envejecimiento creciente y sostenido.

Por eso los mayores requieren una asistencia integral en la que las enfermedades crónicas y el hecho de envejecer se contemplen de una manera relacional, holística y económica en tiempo, recursos y fondos. Lo que puede hacerse posible mediante la introducción planificada de las TIC en nuestro sistema asistencial y sanitario.

El gasto en TIC en España supone cerca del 1% del gasto sanitario (en los últimos años ha aumentado por encima de esa cifra), el resto de la UE invierte en torno al 3% muy similar a EEUU. En todos los casos lejos del 7% al 10% invertido en otras áreas industriales como la banca o las telecomunicaciones.

La utilidad de las TIC facilita la comunicación de información ya que, sirve como provisión de soporte a la decisión clínica, permite la recopilación y uso compartido de la información clínica, reduce los errores médicos, favorece el enriquecimiento de las interacciones médico-paciente y la capacitación (“empowerment”) de pacientes y consumidores.

---

<sup>13</sup> Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/14/pdfs/BOE-A-2012-9364.pdf>

La intensa actividad de I+D+i que se está llevando a cabo en todos los países, permite que se produzcan importantes avances hacia lo que hemos llamado atención integral.

La tecnología disponible empieza a permitir que se diseñen servicios caracterizados por ser:

- Ubicuos, ya que rompen las barreras del centro sanitario clásico, ya sea centro de salud, ambulatorio u hospital, confiriendo al domicilio un rol de 'lugar asistencial', y permitiendo que la movilidad no sea una barrera en la actividad asistencial.
- Personalizados, porque los 'haces de servicios' que componen un plan de atención están orientados y buscan la longitudinalidad y la atención personalizada.
- Basados en la evidencia, porque el diseño de nuevos servicios asistenciales se asienta cada vez más en propuestas que posibilitan la validación progresiva y ordenada en intervenciones complejas, basadas éstas en procedimientos científicos de evaluación ampliamente aceptados que alcanzan todo el proceso.

También, se deben tener en cuenta algunos aspectos negativos, como la dificultad de su provisión<sup>14</sup>.

### **2.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

Analizar el microentorno antes de poner en marcha el negocio, nos permitirá conocer el conjunto de factores más cercanos a la empresa que pueden influir directamente sobre su funcionamiento y consecución de sus objetivos. Para analizar el microentorno nos centraremos en las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979):

#### **A. COMPETENCIA ACTUAL**

La competencia actual es intensa. En la ciudad de Cartagena nos encontramos con un gran número de competidores dedicados al cuidado de personas dependientes y/o personas con necesidades especiales.

---

<sup>14</sup> Innovación TIC para las personas mayores. Situación, requerimientos y soluciones en la atención integral de la cronicidad y la dependencia (2011). Fundación Vodafone. [http://fundacion.vodafone.es/static/fichero/pro\\_ucm\\_mgmt\\_015568.pdf](http://fundacion.vodafone.es/static/fichero/pro_ucm_mgmt_015568.pdf)

Los competidores existentes suponen una barrera de entrada fuerte en el sector en el que nos situamos, ya que puede ser mucho más atractiva para el cliente su mayor experiencia. Además, las empresas que tiene una posición destacada en este sector, disfrutan de más recursos tanto estratégicos como económicos, que en un principio serán difíciles de lograr para Cuidados Carthago.

El principal grupo de competidores detectado son las residencias o centros de día, públicos o privados, que cuidan a ancianos y personas con alguna discapacidad. Sin embargo, y aunque reducido, existe un número de empresas que ofrecen servicios domiciliarios a personas que buscan un trato diferenciado e individual.

Los competidores más cercanos geográficamente y sus características principales se muestran en la tabla siguiente.

**Tabla 1. Principales competidores**

EMPRESA	DIRECCIÓN
 <p>Residencia Ballesol Altoreal: Este Complejo Residencial tiene una superficie total de 5.450 m<sup>2</sup>, y dispone de 134 plazas residenciales orientadas tanto para la atención de las personas mayores con plena autonomía como para las personas en situación de dependencia físicas y/o psíquicas.</p>	<p>C/Escultor Salzillo. Urb. Molina de Segura, 14 (30506) Molina de Segura, Murcia.</p>
 <p>Residencial Casa De Campo. Un Hogar Para Vivir: Residencial Casa de Campo dispone tanto de plazas internas para residentes, como plazas para centro de día. Además, contamos con un programa diario de actividades físicas y socio-culturales del que disfrutan nuestros residentes.</p>	<p>Ctra. Cartagena- Isla Plana, km 3,5, 2(30396) Cartagena, Murcia.</p>

		<p>Avda. Picos de Europa, 23 Urb. Montepinar (30163) Murcia, Murcia.</p>
<p>Residencia Montepinar: El centro desarrolla numerosas actividades encaminadas a lograr la plena integración social, física y psicológica de los residentes: estimulación cognitiva, manualidades, juegos de mesa, gerontogimnasia, musicoterapia, excursiones y terapia ocupacional en general.</p>		
		<p>C/Beatas, s/n(30202) Cartagena, Murcia.</p>
<p>Residencia Care Cartagena: Las habitaciones están equipadas con todos nuestros centros cuentas con habitaciones dobles, individuales así como suites con teléfono, toma de televisión, televisión, calefacción, aire acondicionado, baño adaptado y timbre de asistencia.</p>		
		<p>C/Filomeno Hostench, 47 (30870) Mazarrón, Murcia.</p>
<p>Residencia de Ancianos La Purísima: Ofrece alojamiento, manutención: desayuno, comida, merienda y cena (cocina propia), atención sanitaria (médico, enfermera, auxiliares, fisioterapia), higiene, traslado y acompañamiento a centros sanitarios, lavandería y planchado, trabajo social, dinamización socio-cultural y atención religiosa (católica): capellán con eucaristía diaria, confesiones, unción de enfermos y acompañamiento espiritual: religiosas</p>		
		<p>Paraje de los Pinos, s/n(30396) Cartagena, Murcia.</p>
<p>Residencial Los Almendros, S. L.: Las habitaciones están equipadas con oxígeno, aire acondicionado, aseo o cuarto de baño, calefacción, cama articulada, suelo antideslizante en baño, timbre de llamada, timbre en baño.</p>		

 <p>Residencia Virgen del Rocío: Las habitaciones están equipadas con calefacción, cama articulada, suelo antideslizante en baño, timbre de llamada, timbre en baño, aseo o cuarto de baño, oxígeno.</p>	<p>Calle del Monte San Leandro, s/n (30310) Cartagena, Murcia.</p>
 <p>Casa Virgen del Mar: Esta residencia funciona todo el año como residencia de hermanas mayores de la congregación de hermanas franciscanas de la purísima concepción y, en verano, admite a personas mayores que permanecen en ella temporalmente.</p>	<p>Avda. Salzillo, 62(30740) Cartagena, Murcia.</p>
 <p>Residencia de personas mayores Fuente Cubas: La residencia de ancianos residencia de personas mayores fuente cubas cuenta con prestaciones como jardín, fiestas, peluquería, sala de televisión, fisioterapia, centro de día, ats/duo propio, podología, terapia ocupacional, trabajador social, gimnasio, excursiones, sala de lectura, biblioteca, enfermería, capilla, aire acondicionado en zona común, cafetería, servicio médico propio y servicios de instalaciones generales, programas y actividades, servicios personales, servicios sociosanitarios. Las habitaciones están equipadas con cuarto de baño.</p>	<p>Cibeles, 12 (30310) Cartagena, Murcia.</p>



 <p>Los Marines, S.C.L:</p> <p>La residencia de cuenta con prestaciones como recepción, aire acondicionado en zona común, sala de estar, sala de televisión, sala de visitas, sala de lectura, jardín, patio, ats/duo propio, enfermería, baño geriátrico, servicio médico propio, fisioterapia, masaje terapéutico, centro de día, estancia de fin de semana, estancia temporal, arreglo de ropa, servicio de transporte, peluquería, manicura, podología, servicio de acompañamiento, atención religiosa, dieta personalizada, servicio de lavandería y servicios de instalaciones generales, programas y actividades, servicios personales, servicios sociosanitarios.</p> <p>Las habitaciones están equipadas con oxígeno.</p>	<p>Los Marines, s/n-Venta del Señorito-Cuesta Blanca (30396) Cartagena, Murcia.</p>
 <p>Fundación Nuestra Señora del Mar Menor:</p> <p>La residencia cuenta con prestaciones como recepción, ayudas técnicas, ascensor, sala de estar, sala de televisión, sala de lectura, sala de visitas, cafetería, jardín, patio, terraza, ats/duo propio, enfermería, baño geriátrico, servicio médico propio, dieta personalizada, unidad de demencias/alzhéimer, fisioterapia, masaje terapéutico, gimnasio, estancia temporal, estancia de fin de semana, servicio de lavandería, arreglo de ropa, servicio de transporte, peluquería, podología, fiestas o baile, diarios y revistas, trabajador social, voluntariado, servicio de acompañamiento, atención religiosa, capilla y servicios de instalaciones generales, programas y actividades, servicios personales, servicios sociosanitarios. Las habitaciones están equipadas con televisión, aseo o cuarto de baño, cama articulada, terraza, suelo antideslizante en baño, calefacción, timbre de llamada, oxígeno</p>	<p>Av. De las Calas, 6 (30310) Cartagena, Murcia.</p>
 <p>Religiosas Franciscanas:</p> <p>Este centro para el cuidado de nuestros mayores se encuentra en manos de las hermanas de la orden franciscana.</p>	<p>San Francisco de Asís (30740) San Pedro del Pinatar, Murcia.</p>

 <p>Bauprés educación SL: Su objeto social es la mediación en la impartición de cursos de formación, jornadas, conferencias y congresos; y en las actividades de formación del profesorado, la promoción, construcción, reparación, rehabilitación de inmuebles, la compra-venta y alquiler de todo tipo, de la asistencia a personas dependientes y necesitadas a domicilio y en instituciones.</p>	<p>Plaza Antón Martín 2 Cartagena Murcia</p>
 <p>Practiser: Además de la asistencia médica para todo tipo de clientes de todas las edades, se encarga de la cura de ancianos y de la asistencia de los mismos a domicilio.</p>	<p>Calle Juan Fernández 53 Cartagena Murcia</p>
 <p>Eulen: El Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD) se basa en un programa individualizado de carácter preventivo y asistencial, en el que se articulan un conjunto de prestaciones y técnicas profesionales, que proporciona una atención integral y directa en el propio hogar. Está dirigido a aquellas personas que, viviendo en su domicilio, tienen dificultades en realizar, de forma parcial o total, las actividades de la vida diaria.</p>	<p>Avda. Pintor Portela 34 Cartagena, Murcia</p>
 <p>Edades: Su objeto social es el cuidado de enfermos en hospitales y en domicilios, proporcionan ayuda en el servicio doméstico, internas, asistentes, canguros, servicios de limpieza y plancha. Cubren todas las necesidades las 24h.</p>	<p>C/ Francisco de Borja 6 Cartagena, Murcia</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.infoelder.com](http://www.infoelder.com)

## **B. COMPETIDORES POTENCIALES**

En los próximos años pueden proliferar nuevas empresas debido a las reducciones de las ayudas de dependencia que se han llevado a cabo en nuestro sistema económico, como consecuencia de la crisis actual en la que nuestro país se encuentra inmerso. La aparición de nuevas empresas supone una competencia que hace peligrar la integridad del sector. Por todo ello, será necesario aplicar una regulación y control administrativo que actualmente no se desarrolla.

## **C. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Anteriormente hemos visto que, el uso de las innovaciones tecnológicas conducirá al sector a ser más competitivo, desplazando a gran velocidad el cuidado tradicional de las personas en situación de dependencia. Un ejemplo claro de la amenaza de estos productos sustitutivos es la teleasistencia, donde paciente y centro de atención están conectados las 24 horas por medio de dispositivos electrónicos.

## **D. CLIENTES**

Respecto del poder de negociación de los clientes, y dado que Cuidados Carthago ofrece un servicio privado diferenciado de la prestación pública, los precios que se fijarán atenderán a los establecidos por la competencia, aunque inicialmente y con la finalidad de hacerse hueco en el mercado serán levemente inferiores a los que ofrece ésta. No obstante, los precios se irán ajustando según la coyuntura económica del país, y de este modo facilitar la contratación de los servicios ofrecidos.

Tal y como se ha señalado anteriormente, el público al que van destinados los servicios de Cuidados Carthago son la población anciana o con necesidades especiales residente en Cartagena o alrededores con un nivel de renta medio, medio-alto, pero sin olvidar que los contratantes serán en la mayoría de las ocasiones familiares directos o tutores de los beneficiarios del servicio.

## DEMANDA ACTUAL

Según el último censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2012<sup>15</sup>, Cartagena tiene una población de 4215.757 habitantes a 1 de enero de 2012, de los cuales un 15,1% tiene 65 años o más (ver tabla 2).

**Tabla 2. Población anciana mayor de 65 años en Cartagena. 2012**

Sexo	Población
Hombres	13.836
Mujeres	18.711
<b>Total</b>	<b>32.548</b>

Fuente: INE (2012).

La población mayor de 65 años ha experimentado un fuerte crecimiento, en los últimos tiempos, como consecuencia del incremento en el índice de esperanza de vida. Por ello se ha multiplicado el número de personas en situación de dependencia residentes en nuestro país, así como en la Región de Murcia y todos sus municipios, entre ellos Cartagena, ya que, vivir durante más años conlleva la aparición de enfermedades y discapacidades que originan la citada dependencia.

Como podemos observar en la tabla anterior predomina el género femenino. Por ello, podemos deducir que la dependencia se caracteriza por una mayor presencia femenina.

## DEMANDA POTENCIAL

Es necesario realizar una estimación del crecimiento demográfico y de la configuración futura de lo que será la población del municipio de Cartagena.

En el Estudio de Impacto Territorial (2008) encargado por el Ayuntamiento de Cartagena<sup>16</sup> se realiza una estimación de la estructura poblacional dentro de 25 años basada en la situación actual y la previsión a medio-largo. Para su elaboración se basan en datos del INE y CREM para los años 2005-2014, y para el resto de años se ha estimado un crecimiento con un porcentaje uniforme, calculado el mismo como el incremento medio entre los años 2005-2014.

La población estimada para los mayores de 65 años se recoge en la siguiente tabla.

---

<sup>15</sup> Censos de Población y Viviendas 2011 (2012). Instituto Nacional de Estadística.

<sup>16</sup> Estudio de Impacto Territorial (2008). Plan General Municipal de Ordenación. Ayuntamiento de Cartagena. [http://www.gemuc.es/DocExt/PLDOC/2008-0001/EIT%5Cprg\\_2007\\_1\\_EIT.pdf](http://www.gemuc.es/DocExt/PLDOC/2008-0001/EIT%5Cprg_2007_1_EIT.pdf)

**Tabla 3. Previsión de la población anciana mayor de 65 años en Cartagena**

Población	2008	2014	2020	2025	2033
>65 años	30.897	39.539	48.595	57.715	76.000

Fuente: Estudio de Impacto Territorial (2008). Ayuntamiento de Cartagena.

Como se puede apreciar en la tabla 3 la población anciana crecerá de manera exponencial en los próximos 25 años en el municipio de Cartagena, por lo que las expectativas futuras son positivas para una empresa como Cuidados Carthago, cuyos principales clientes son este segmento de la población.

Aunque en un inicio la empresa actuará en Cartagena, tiene previsto si el negocio marcha fructíferamente ampliar su zona de actuación hacia municipios limítrofes como Torre Pacheco, Mazarrón, Fuente Álamo, La Unión, Los Alcázares, San Javier y resto del Mar Menor, hasta llegar a alcanzar la totalidad de la región.

#### **E. PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores será reducido debido a que los insumos que nos deben proveer no son nada específicos, por lo que podrían ser sustituidos por otra empresa suministradora. En concreto, y para garantizar el buen desarrollo de nuestra actividad necesitaremos el suministro de los distintos proveedores que se detallan a continuación (ver tabla 4).

UNIFORMES. Para el desarrollo de la actividad diaria es necesario el aprovisionamiento de los uniformes que deben llevar todos los empleados (zuecos, pantalón y bata), para ello se contratará a la empresa Mastia, especializada en vestuario profesional tanto en la Región de Murcia, como en toda España. Dicha empresa productos de muy alta calidad, personalizados con serigrafía y/o bordados.

El factor decisivo para elegir como suministradora a esta organización no es solo la calidad de su material, sino también su ubicación, ya que se encuentra en el centro de Cartagena, y celeridad, el material es recibido el mismo día en el que se realiza el encargo.

EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO DE OFICINA. Éstos se encargaran a una empresa también situada en la misma ciudad en la que Cuidados Carthago está ubicada, denominada Sidarta, que cuenta con una gran especialidad en el sector y ofrece productos de alta calidad. Suministrará todos los medios informáticos, así como su instalación y soporte.

SUMINISTROS DE OFICINA. Para la adquisición de otros suministros de oficina, se acudirá a las grandes superficies, ya que su precio no es relevante y no será necesario pactar algún tipo de descuento o rebaja con un proveedor especializado.

SUMINISTROS DE AGUA, LUZ Y TELÉFONO. El suministro de agua y luz para la oficina se contratarán con Aquagest e Iberdrola, respectivamente. Para el suministro de telefonía e Internet se recurrirá a la empresa Jazztel, ya que asegura una rápida conexión a Internet sin problemas de cobertura.

MATERIAL SANITARIO. El suministro necesario para llevar a cabo las curas e higiene de los pacientes (vendas, apósitos, guantes, cremas, etc.), lo realizará una empresa local especializada: Grupo Viralab 2005 SL.

**Tabla 4. Empresas Proveedoras**

EMPRESAS SUMINISTRADORAS	DIRECCIÓN
<p><b>MASTIA</b>                      Empresa Uniformes Mastia está especializada en dar servicio en vestuario profesional en todos los sectores laborales: uniformes y complementos para hostelería, sanidad, industria, seguridad, peluquería y estética en toda la región de Murcia, así como en toda España. Ofrecen productos de muy alta calidad, personalizados (serigrafía y/o bordado).</p>	<p>Teléfono: +34 968 522 016                      Fax: +34 968 321 496                      Nombre de contacto: Uniformes Mastia                      Ubicación: Cartagena, Murcia, España                      Dirección: Paseo Alfonso XIII, 32. C.P.: 30201</p>
<p><b>SIDARTA</b>                      Empresa con larga experiencia en el sector. Ofrece servicios como: Fotocopiadoras, impresoras, gestión documental. Venta y servicio técnico en toda la provincia de Murcia.</p>	<p>Calle Jiménez de la Espada, 36 - Bajo                      30203 Cartagena (Murcia)  <a href="http://www.sidarta.eu">http://www.sidarta.eu</a></p>
<p><b>IBERDROLA</b>                      Primer grupo energético en España y líder mundial del sector eólico.</p>	<p>Juan de la Cueva, 16 ,30203                      Cartagena (Murcia)  <a href="http://www.iberdrola.es">www.iberdrola.es</a>                      968521675</p>
<p><b>AQUAGEST</b>                      Empresa concesionaria del servicio municipal de aguay alcantarillado en Cartagena.</p>	<p>C/ Capitanes Ripoll 8, 30204                      Cartagena (Murcia)  <a href="mailto:cartagena@agbar.net">cartagena@agbar.net</a>                      968122600/902110066</p>
<p><b>JAZZTEL</b>                      Empresa con gran experiencia en el sector de las telecomunicaciones. Ofrece servicios de telefonía fija y móvil.</p>	<p>Molina de Segura, s/n - CC Carrefour Atalayas.                      30007 Murcia (Murcia)</p>
<p><b>GRUPO VIRALAB 2005 SL</b>                      Venta al por mayor y detalle de material de laboratorio medico, hospitalario y ortopedia en general.</p>	<p>Calle Francisco Alonso (Bda San Cristobal), 1,                      30310, Cartagena, Murcia</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **2.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

### **2.3.1. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIGRAMA**

Las personas -los empleados de primera línea y quienes los apoyan - son primordiales para el éxito de cualquier organización de servicios. En un sector como el que aquí se plantea, el servicio prestado no puede sustraerse de las personas que los suministran, quienes incluso llegan a ser un factor de diferenciación y de posicionamiento. Por lo tanto, el personal puede ser un factor determinante para establecer la calidad del servicio en sí. El empleado en contacto con el público tiene la posibilidad de hacer que el cliente se sienta satisfecho, o decepcionado, con el servicio; esto lo consigue con amabilidad, buena presencia, conocimiento de su trabajo, responsabilidad, etc. (Zeithaml y Bitner, 2002).

A continuación, se especifica la plantilla, así como los requisitos y tareas de los distintos empleados de la organización.

-DIRECTOR/GERENTE: Se encargará de reclutar a los trabajadores necesarios para desarrollar las tareas que conducen al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, deberá ubicar a cada empleado en el puesto correcto de acuerdo con sus capacidades. Otra de las tareas que desempeñara el director, será motivar un desempeño humano eficiente que conduzca al trabajador a niveles eficientes de productividad. Por último, evaluará el cometido de los empleados.

El director/gerente debe reunir algunos requisitos como la capacidad de liderazgo, ser un buen negociador y ser eficaz a la hora de resolver los conflictos que puedan presentarse. También, debe ser capaz de adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno de la forma más rápida posible.

Los conocimientos que debe dominar el director de la empresa que aquí se propone, entre otros, son la administración y dirección de la misma, gestión de los recursos humanos, formación en el cuidado de personas mayores.

Otro de los aspectos fundamentales que debe tener el director /gerente es buena presencia y don de gentes, el que sea una persona clara y comunicativa la facilitará la captación de clientes. Deberá tener una experiencia mínima de dos años en este sector. Su jornada laboral será de lunes a viernes, de ocho de la mañana a tres de la tarde.

-PERSONAL DE LA LIMPIEZA: Las funciones que deben desempeñar este miembro de la empresa será mantener limpias las zonas de oficina. Además, debe vigilar que no falten suministros como pueden ser el jabón, el papel, las toallas, etc.... y encargarse de su reposición cuando sea necesario, previo comunicado al gerente de la empresa.

Su jornada laboral será de lunes a viernes de las tres de la tarde a las once de la noche. Se encargarán de la limpieza dos personas. En este caso no se necesitará ningún tipo de formación, aunque si se valorara la experiencia previa.

-CUIDADORES: Llevaran a cabo la atención preventiva, asistencial y educativa al anciano y a su núcleo familiar. Supondrán el contacto directo con los clientes, por tanto reciben el feedback, mediante el cual analizaremos si las acciones realizadas por nuestra empresa son las adecuadas o debemos modificarlas. Será necesaria una buena presencia, así como una buena comunicación y atención con las personas dependientes.

Además, deben tener la formación adecuada para la asistencia y cuidado de personas mayores o cierta dependencia. El desempeño de estos empleados será fundamental para diferenciar nuestra empresa en el sector y conseguir la calidad del servicio.

Los estudios requeridos son el título o certificado que acredita las competencias requeridas en el Acuerdo sobre Criterios comunes de acreditación para garantizar la calidad de los centros y servicios del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD) de aplicación hasta 2015<sup>17</sup> (Auxiliar de ayuda a domicilio, Técnico en Cuidados Auxiliares de Enfermería, Técnico de Atención Sociosanitaria, Certificado de Profesionalidad, de Atención Sociosanitaria a Personas Dependientes en Instituciones Sociales, etc.). También será necesaria una formación de los cuidadores y cuidadoras en el entorno familiar, para mejorar la calidad de vida de las personas dependientes.

Las competencias que debe reunir nuestro personal cuidador son la disponibilidad, la adaptación, la flexibilidad, el autocontrol, la estabilidad emocional, la capacidad para establecer relaciones y la orientación al cliente mediante un trato amable y afectuoso.

---

<sup>17</sup> Resolución de 2 de diciembre de 2008, de la Secretaría de Estado de Política Social, Familias y Atención a la Dependencia y a la Discapacidad, por la que se publica el Acuerdo del Consejo Territorial del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia, sobre criterios comunes de acreditación para garantizar la calidad de los centros y servicios del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia. <http://www.boe.es/boe/dias/2008/12/17/pdfs/A50722-50725.pdf>.



El horario laboral será a turnos rotativos con una jornada laboral de ocho horas durante todos los días de la semana, librando uno de ellos.

-RECEPCIONISTA-SECRETARIO/A: Ocuparán este puesto personas sociables, comunicativas, discretas y con iniciativa. Deberán dominar las herramientas informáticas y tener un conocimiento aceptable de inglés (para los posibles clientes extranjeros que residen en la Región).

Se encargarán de responder a las llamadas telefónicas, recoger el correo, atender a los clientes y realizar los trabajos administrativos. También, serán las responsables del control de firmas donde quede constancia de la entrada y la salida de los cuidadores.

La formación académica mínima requerida para cubrir este puesto será de técnico superior en administración y finanzas.

Tendrá horario laboral de ocho horas, de lunes a sábados repartidos entre dos personas (un turno de ocho de la mañana a tres de la tarde, y otro turno de tres de la tarde a once de la noche) para conseguir así que la recepción este funcionando durante casi todo el día. Una de las dos personas será la encargada del departamento.

Todos los trabajadores de la empresa se acogerán al estatuto general de los trabajadores. El salario será igual o superior al citado para la correspondiente categoría de grupos de trabajo. Y será abonado dentro de los cinco primeros días de cada mes, cumpliendo así con el VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal (2012)<sup>18</sup>.

Los empleados de Cuidados Carthago tendrán derecho a catorce pagas anuales, doce en concepto de nomina mensual y dos en concepto de paga extra; quedando tipificada una como paga de verano, que se cobrara el veinticuatro de Junio, y otra como paga de navidad, que se cobrara antes del día veinte de Diciembre. Los salarios para cada tipo de empleado puede observarse en la tabla 5, y en la tabla 6 se establecen las cuotas mensuales y anuales de Cuidados Cartago. Todos los empleados deberán superar un periodo de prueba de treinta días.

---

<sup>18</sup> Resolución de 25 de abril de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/05/18/pdfs/BOE-A-2012-6592.pdf>

La modalidad de los contratos que se realizarán en nuestra empresa, serán los que nos faciliten la percepción de deducciones o bonificaciones en las cuotas a la seguridad social, y de este modo conseguir reducir nuestro gasto de personal. Por ello, los contratos más utilizados serán el indefinido y el de formación.

**Tabla 5. Salarios del personal**

PUESTO	SALARIO BASE	ANTIGÜEDAD	FEST/DOM	H.NOCT	DISPONIB	H.EXTRA	FIESTA ESPECIAL
DIRECTOR	1.739,04 €	18,03 €	18,00 €	3,40 €	20,00 €	23,99 €	57,62 €
AUX. ADMINISTRATIVO	942,45 €	18,03 €	18,00 €	1,84 €	20,00 €	13,00 €	31,23 €
CUIDADOR	947,22 €	18,03 €	18,00 €	1,89 €	20,00 €	13,07 €	31,39 €
PERSONAL DE SERVICIOS	869,52 €	18,03 €	18,00 €	1,70 €	20,00 €	12,00 €	28,81 €

Fuente: BOE (25 /04/2012).

**Tabla 6. Cuotas mensuales y anuales de Cuidados Cartago**

PUESTO	€/MES	Nº PERSONAS PUESTO	PAGO €/MES	PAGO €/ANUAL
DIRECTOR	1.900 €	1	1.900 €	26.600 €
ADMINISTRATIVO	1.050 €	2	2.100 €	29.400 €
CUIDADOR	1.100 €	10	11.000 €	154.000 €
PERSONAL DE SERVICIOS	950 €	1	950 €	13.300 €
<b>TOTAL</b>			<b>15.950 €</b>	<b>223.300 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los puestos de trabajo establecidos, el organigrama de la empresa sería el que se muestra en la siguiente figura, donde todo el personal depende de un Consejo Administrativo formado por los socios capitalistas y el director/ gerente. Su función será la de tomar decisiones e intermediar con las empresas para establecer relaciones.

**Figura 1. Organigrama de la Empresa**



Fuente: Elaboración propia.

Según el organigrama de la figura 1, el estilo de dirección podría ser autoritario, siendo el consejo de dirección y director /gerente el que toma todas las decisiones. El resto de los miembros del organigrama serían los encargados de ejecutar las órdenes que reciben de los niveles superiores. Sin embargo, aunque sean los niveles superiores los que tomen las decisiones, llevaremos a cabo un estilo de dirección participativa; en el que se comparte la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones.

Para ello, se llevará a cabo una política de comunicación abierta, que facilitara la toma de decisiones y mejorara los procesos de trabajo, consiguiendo un flujo de comunicación e información constante.

### **2.3.2. CULTURA EMPRESARIAL**

Cuidados Carthago pretende crear un cultura de mejora continua, promoviendo entre el personal el deseo de trabajar y aprender, para así sentirse autorealizados a través de un trabajo bien hecho. Una de las bases para alcanzar este objetivo será una comunicación abierta, así como una relación directa con nuestros trabajadores y clientes.

Para desarrollar su actividad con la máxima calidad, Cuidados Carthago debe adaptarse a los constantes cambios que experimenta el mercado en el que se sitúa, por lo que será necesaria una continua innovación tanto en los procedimientos como en la tecnología empleada.

### **2.3.3. INFRAESTRUCTURAS**

Cuidados Carthago dispondrá de un local donde se instalará la oficina administrativa de la empresa. Dicho local contará con el despacho del director, la recepción donde se encuentra la secretaría administrativa/recepción, una sala de espera para los clientes, un aseo y una sala para el material de limpieza.

El despacho estará amueblado de manera funcional, que permita un desarrollo del trabajo de la forma más útil posible, y estará dotado de soportes informáticos para el desarrollo de las tareas del director/gerente.

La sala de espera contara con unas sillas confortables para hacer el tiempo de aguardo al cliente cómodo. Además se disponen de unas mesitas donde encontrar prensa y revistas, y

dispondremos de una pequeña pantalla de televisión para que el cliente pueda ver los distintos servicios que ofrece la empresa.

La recepción la constituye un pequeño mostrador acorde con la estética de la oficina, donde el/la recepcionista contará con un equipo informático para las labores administrativas y un teléfono para atender las llamadas.

Además, existirá un aseo (tanto de uso del personal de la organización como del cliente) y de un almacén donde el personal de limpieza tendrá todos los materiales necesarios para realizar su trabajo y donde se guardará el material necesario para los cuidadores (guantes, material sanitario, etc.).

El montante total de la inversión necesaria en instalaciones e infraestructuras puede contemplarse en la tabla 7.

**Tabla 7. Inversión de las instalaciones e infraestructura**

ALQUILER DE TERRENO Y LOCAL Edificio nuevo situado centro de la ciudad - 300 m <sup>2</sup> .	200.000€
MOBILIARIO Mobiliario de oficina, recepción y estanterías.	Despacho 400€ Recepción 350€ S. Espera 300€ Baño 500€ S. Limpieza 250€
EQUIPOS INFORMÁTICOS Y AUDIOVISUALES Ordenadores, impresoras y televisor.	15.000€
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>216.800€</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla siguiente se hace un resumen de la inversión en infraestructuras e inmovilizado que la empresa debe realizar para la puesta en funcionamiento del negocio, además de una estimación de la vida útil de los elementos y de su cuota de amortización.

**Tabla 8. Inversión en infraestructuras e inmovilizado**

CONCEPTO	INVERSIÓN	AÑOS DE VIDA ÚTIL	CUOTA ANUAL AMORTIZACIÓN
Terrenos y bienes naturales	200.000€	60	No amortizable
Mobiliario	1.800€	30	60€
Equipos para proceso de la información	15.000€	10	1.500€
<b>TOTAL</b>	<b>216.800€</b>		<b>1.560€</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.3.4. FINANCIACIÓN

La creación de una empresa siempre va acompañada de una inversión debido a la compra de instalaciones, tecnologías y el coste de personal, entre otros conceptos. Se necesita para ello de unos recursos financieros, que obtendremos mediante las siguientes fuentes:

- Aportación de los socios, personas con capacidad económica para invertir en este proyecto. En concreto serán cuatro socios, que aportarán 10.000 € cada uno, constituyendo así una sociedad limitada; lo que obligara a desembolsar en el momento de la constitución 3.005€.
- Solicitud de ayudas, préstamos y subvenciones destinadas a los nuevos empresarios.

Solicitaremos la ayuda: “Ayudas para los nuevos empresarios” promovida por el Instituto de Crédito Oficial en el año 2013, basada en un préstamo/leasing para autónomos y profesionales cuya actividad se haya iniciado en un plazo inferior a cinco años. Mediante este tipo de financiación las entidades no pueden cobrar ningún tipo de comisión de apertura, estudio o disponibilidad. Se debe amortizar en un plazo de tres, cinco o siete años. Su importe máximo es de 1.000.000€, para financiar activos fijos productivos, gastos de circulante y adquisición de turismos.

En la Región de Murcia también se ha aprobado el Programa de apoyo a la innovación de las pequeñas y medianas empresas 2013 promovido por Instituto de Fomento de la Región de Murcia. Los costes subvencionables son: inversiones (licencias), gastos de personal colaboraciones externas (consultoría), viajes y desplazamientos. IVA (cuando represente un gasto), gastos generales, colaboraciones externas (consultoría), gastos vinculados al acceso a la financiación en el nuevo mercado bursátil, costes de derecho de propiedad industrial. La cuantía máxima de la ayuda es el 50% del proyecto.

- Solicitud de un crédito o préstamo, para invertir en los terrenos, a alguna entidad bancaria que nos ofrezca buenas condiciones. La amortización del mismo la realizaremos mediante los ingresos que obtendremos por la prestación de nuestros servicios. En la Tabla 9 se muestran las condiciones fijadas por una entidad financiera.
- Financiación de proveedores. En concreto, la financiación de los equipos informáticos se realizara con la empresa que proveerá dichos dispositivos, SIDARTA, y que se encargará del mantenimiento de los mismos.

**Tabla 9. Condiciones préstamo en una entidad financiera**

Préstamo	<b>250.000,00€</b>		Tipo de interés	3,15 €	
Meses	180		Comisión apertura	0,50%	<b>1.250,00 €</b>
			Corretaje	0,00%	<b>0,00 €</b>
Intereses	94.220,03 €		Cancelación parcial/total	0,50%	
Amortización	250.000,00€		Escrituras		<b>3.900,00 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>344.220,03€</b>				

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.5. CONSIDERACIONES JURÍDICO-FISCALES

La constitución de la empresa, lleva emparejada una serie de trámites que debe realizar Cuidados Carthago para la puesta en marcha del negocio. Dichos trámites son los que se enumeran a continuación.

-Búsqueda y compra del local donde se va establecer la empresa.

-Crear la Sociedad Limitada. Puesto que los socios trabajan en la empresa, y vamos a crear una PYME, esta sería la mejor forma jurídica. Los socios solo deben responder al capital aportado, si la sociedad se declara en quiebra nunca deberán responder con el capital personal, solo con lo aportado. Otra razón para crear este tipo de sociedad es que son más de un socio. Además el hecho de tener que depositar todos los trámites en el Registro Mercantil ofrece garantías.

-Obtención de la denominación social.

-Firmar la escritura pública de constitución ante notario.

-Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

-Inscripción en el Registro Mercantil.

-Inscripción en Registros especiales, Registro Administrativo de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria.

-Solicitud en la Agencia Tributaria del número de identificación fiscal.

-Impuesto de actividades económicas.

-Declaración censal.

- Solicitud en el ayuntamiento de la licencia de obra para los locales.
- Reforma y equipamiento de los locales.
- Impuesto sobre bienes inmuebles.
- Solicitud en el ayuntamiento de la licencia de apertura del negocio.
- Contratación de agencias encargadas de actividades publicitarias.
- Campañas de promoción e información de la empresa.
- Selección y reclutamiento de personal, así como afiliación de los mismos en el régimen de la seguridad social.
- Comunicación de la apertura del centro de trabajo al ministerio de trabajo.
- Obtención del calendario laboral.
- Inicio de la actividad.

### **3. ANÁLISIS DAFO**

El conjunto de los análisis realizados así como la idea de negocio planteada facilita la realización de un análisis DAFO el cual permite determinar las oportunidades y amenazas con las que la empresa se encuentra dentro de su entorno, así como las debilidades y fortalezas que tendría la empresa proyectada frente a su competencia. Dicho análisis se muestra en la tabla 10.

**Tabla 10. Análisis DAFO**

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>-En la ciudad hay algunas empresas que realizan servicios similares, como hemos observado en el punto de competencia: Practiser, Edades, Grupo Eulen, etc.</p> <p>-La desconfianza por parte del cliente a una empresa nueva, ya que es algo desconocido para el mismo al tratarse de una empresa de nueva creación.</p> <p>-La subida de la inflación, que se da continuamente en nuestro país, conduce a que se reduzca el poder adquisitivo del cliente; ya que el salario del mismo no aumenta a la misma velocidad que los precios.</p> <p>-Sector poco regulado, por lo que existe competencia desleal.</p>	<p>-Al analizar anteriormente a la población hemos observado que el sector de la población anciana está en crecimiento ya que debido a la mejora de la calidad de vida aumenta la esperanza de vida, incrementándose así la demanda.</p> <p>-Buena imagen para los clientes que demandan nuestros servicios, ya que nuestro negocio ofrece unos servicios atractivos para el cliente.</p> <p>- Estamos ubicados en una zona de medio-alto poder adquisitivo, lo que resulta favorable para que crezca la demanda de nuestros servicios, ya que los clientes de alrededor tienen posibilidad para contratar nuestros servicios.</p> <p>- La crisis actual ha hecho que se reduzcan las ayudas de dependencia ofrecidas por el gobierno, lo que también favorecerá la demanda de nuestros servicios.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>- El horario es amplio, lo que es más factible para aquellos clientes que no pueden hacerse cargo de sus familiares por sus horarios de trabajo.</p> <p>-La atención ofrecida al cliente es individualizada y personalizada, lo que contribuirá a hacer más atractivos nuestros servicios.</p> <p>-Motivación y constancia para sacar adelante nuestro negocio.</p> <p>- Buena relación calidad precio, de los servicios que prestamos, para que sean asequibles para los consumidores.</p>	<p>-Tamaño pequeño de nuestra empresa, puesto que como hemos analizado anteriormente nos ubicamos en una ciudad no muy grande.</p> <p>- Poca experiencia, ya que es un negocio nuevo.</p> <p>- Escasas ayudas para la promoción y publicidad del negocio, ya que en los últimos tiempos se han reducido este tipo de ayudas como consecuencia de la actual crisis en la que esta emergido nuestro país.</p>

Fuente: Elaboración propia



#### 4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

La misión de nuestro negocio es el cuidado y ayuda de las personas ancianas o en situación de dependencia. Para conseguirlo, Cuidados Carthago debe establecer una serie de objetivos a corto, medio y largo plazo y los cuales se enuncian a continuación.

##### -A LARGO PLAZO:

- Ampliar nuestras ramas de negocio, cuidado a domicilio, asistencia a centros, reuniones para mayores, actividades de ocio en asociaciones... aproximadamente en un 20 % el primer y segundo año.

-Obtener un posicionamiento destacado en el mercado.

##### -A MEDIO PLAZO:

-Aumentar la demanda, aumentando el número de clientes. Entre un 40 % y un 50% en el primer año.

-Amortizar las deudas con acreedores comerciales y entidades de crédito, aproximadamente un 40 % en el primer año.

##### -A CORTO PLAZO:

-Captar aproximadamente entre 50-60 clientes, cuya estancia en la empresa no sea inferior a cinco meses al año.

-Conseguir unos ingresos anuales de como mínimo 200.000€, que permita amortizar prestamos y gastos de explotación, sin necesidad de realizar nuevos desembolsos.

- Reconocimiento de la empresa. Conseguir que más de 200.000 personas se informen de la existencia de nuestra organización a través de folletos, web, etc.

-Conseguir un grado de satisfacción aceptable de los clientes. Para medir el índice de satisfacción utilizaremos encuestas, este índice debe ser superior a una media de 3 sobre una escala de 5.

## 5. DESARROLLO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Para lograr los objetivos que se han fijado anteriormente, es necesario formular estrategias específicas. Es preciso un impulso empresarial fuerte para lograr los objetivos establecidos, ya que se trata de un negocio de nueva creación.

La primera estrategia a llevar a cabo será la *estrategia de crecimiento o penetración* (Ansoff, 1976), en el mercado, puesto que se trata de un negocio de nueva creación y será necesario incrementar la participación en los mercados actuales.

Una opción para lograr esta estrategia es atraer a nuevos clientes y aumentar progresivamente la cuota de mercado. Una buena penetración en el mercado supondrá una ventaja competitiva.

Para atraer a un mayor número de clientes, será necesario que estos perciban nuestros servicios como diferentes a los que oferta el resto de empresas que constituyen la competencia.

Para ello, se seguirá una *estrategia de diferenciación* (Porter, 1982), especializándose en los servicios de atención y cuidado a personas mayores o con necesidades especiales, dotándolos así de una mayor calidad, de tal forma que nuestra empresa sea percibida como única. Esta mayor calidad se logrará a través de una mayor formación de nuestros trabajadores, lo que incrementará el grado de satisfacción del cliente.

## 6. MARKETING MIX

Definida la estrategia competitiva a seguir, se deben concretar los detalles del marketing-mix. Por marketing-mix se entiende el conjunto de herramientas operativas del marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el público objetivo (Kotler et al, 2004). Dicho conjunto de herramientas son globalmente conocidas como las "4 Ps" y se refieren a las actuaciones a realizar sobre la definición del producto, la fijación del precio, la elección del sistema de distribución y la definición de programa de comunicación.

## **6.1. PRODUCTO**

El servicio y/o ayuda a domicilio a la tercera edad o personas dependientes consiste en una serie de atenciones o cuidados básicos de carácter personal, doméstico, social o sanitario con el fin de facilitar la autonomía personal y la permanencia en su medio habitual de vida.

En concreto, los servicios que Cuidados Carthago ofrece son los siguientes:

- Servicios de carácter doméstico: Actividades y tareas cotidianas que se realizan en el hogar destinadas al apoyo de la autonomía personal y familiar (ej. asistencia en comidas y cenas, toma de medicamentos)
- Servicios de carácter personal: Actividades y tareas cotidianas que fundamentalmente recaen sobre el destinatario de la prestación, y están dirigidas a promover su bienestar personal y social (ej. levantarse de la cama, aseo personal, ayuda en la movilización, curas, etc.)
- Servicios de carácter educativo: Actividades que están dirigidas a fomentar hábitos de conducta y adquisición de habilidades básicas (ej. hábitos de comida e higiene saludables, motricidad, lenguaje, etc.)
- Servicios de carácter socio-comunitarias: Actividades o tareas dirigidas a fomentar la participación del dependiente en su comunidad y en actividades de ocio y tiempo libre: cine, teatro, ferias, fiestas locales, excursiones, lectura, paseos, etc. Así como todo lo relativo a la recogida de recetas, asistencia al médico de cabecera, etc.
- Ayudas técnicas y adaptativas del hogar: Actividades de adaptación funcional del hogar necesarias para solventar situaciones concretas y específicas de dificultad, que complementan las actividades y tareas básicas de la prestación de este servicio (eliminación de barreras y acondicionamiento de la vivienda u otras ayudas técnicas que apoyen la estructuración y organización de hogares y núcleos familiares).

Los servicios se irán ampliando y mejorando según las necesidades del mercado, el análisis de los costes y la viabilidad de la empresa.

Cuidados Carthago ofrece el más amplio abanico de servicios de la región y con el personal más preparado, lo que nos diferenciara de la competencia y mejora la percepción de calidad en el mercado en el que está establecida la empresa.

## **6.2. PRECIO**

El precio no es sólo lo que se paga, sino también es el tiempo que se utiliza para obtenerlo, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona el conseguirlo (García et al, 2005).

El precio y la fijación del mismo pueden estar basados en los costes, en la competencia o en la demanda.

En un primer lugar, y a corto plazo, para obtener una rápida penetración en el mercado, se fijaran unos precios que estén levemente por debajo de la media del sector. Esta medida pretende que el cliente se incline por los servicios de Cuidados Carthago.

Esta estrategia de fijación de precios conlleva una serie de inconvenientes, ya que el establecer un precio más bajo que el de la competencia puede inducir a los clientes a percibir un menor precio como un servicio de mala calidad, o que los competidores adopten la misma política y esta situación conduzca a una guerra de precios perjudicial para el sector.

Esta política de precios se mantendrá siempre y cuando se logre cubrir unos márgenes mínimos que permiten continuar con el negocio.

Además se ofrecerán los clientes distintas opciones de pago:

- Pago por adelantado, con lo que se realizara un descuento del 3 %.
- Pago por plazos, cobrándose un interés fijado previamente.
- Pago al contado, se desembolsara el precio total del servicio antes de la ejecución del mismo.

El pago se podrá realizar al contado en efectivo, mediante transferencia bancaria o con tarjeta de crédito o debito en la oficina.

El precio de los servicios de carácter personal, domestico, educativo y socio-comunitarios (sin desplazamientos) durante el día completo, será inicialmente de 60 euros.

### **6.3. DISTRIBUCIÓN**

El canal de distribución que se ha considerado más adecuado para este tipo de empresa, teniendo en cuenta el tipo de servicio ofrecido, las características de los clientes finales y la imagen que se pretende de dar de la empresa, es el directo. La empresa tratará directamente con el contratante, ofreciendo los servicios y adaptándolos a las necesidades del dependiente.

La oficina estará ubicada en el centro de Cartagena y desde allí se dará servicio a las distintas zonas de esta ciudad: Nueva Cartagena, Los Dolores, Urbanización Mediterráneo, Media Sala, etc.

Además de la sede física, se creará una web corporativa que contendrá información detallada de la empresa, sus servicios, tarifas, actividades, etc.

Los clientes que quieran contratar los servicios de Cuidados Carthago podrán hacerlo directamente en la oficina o concertando cita previa por vía telefónica o por la web. Los clientes se reunirán con el gerente en la sede de Cuidados Carthago para informales sobre el desarrollo de la actividad y resolverles cualquier tipo de duda o pregunta que les pueda surgir. Asimismo, en aquellos casos en los que sea necesario el gerente puede desplazarse a cualquier ubicación (hogar, oficina, etc.) para concretar los detalles de la actividad a realizar.

Antes del acuerdo final, uno de los cuidadores evaluará al usuario final para definir las actuaciones concretas a realizar según sus circunstancias y necesidades personales.

### **6.4. COMUNICACIÓN**

Las acciones de comunicación a desarrollar serán complementarias entre sí y estarán orientadas básicamente a atraer clientes y potenciar la imagen de la empresa. La empresa quiere llevar una estrategia de comunicación coherente con el tipo de servicio que ofrece y el tipo de público al que va dirigido.

Por ello, la primera acción a realizar es la creación de su identidad corporativa. A través del conjunto de símbolos, colores, tipografías que la formarán, Cuidados Carthago quiere proyectar una imagen de calidad, confianza y amabilidad. Esta identidad corporativa y los

valores que representa estarán presentes en todas las acciones de comunicación que la empresa realice.

En concreto, se planifica la realización de una campaña de marketing directo que nos permita darnos a conocer entre el público objetivo y atraer clientes. Así mismo, y tal como se indicaba en el apartado de distribución se creará la presencia electrónica en la red, a través de una web de empresa.

También se plantea como acción de relaciones públicas el visitar a centros de mayores o casas culturales donde se organicen charlas informativas sobre la adaptación de las tareas diarias a los mayores, actividades educativas para mejorar la memoria y la motricidad, el acondicionamiento de la vivienda en caso de dependencia, etc. De esta manera se cumplirá con un fin social, ayudar a nuestros mayores, y su vez se podrán presentar los servicios que ofrece Cuidados Carthago. Estas actividades sociales, son a su vez un intento de generar *publicity* (propaganda) en los medios locales. Dichas charlas serán realizadas por el gerente y/o cuidadores de la organización por lo que no tendrán costes ninguno.

Asimismo, y de una manera no muy ambiciosa, dadas las limitaciones económicas de una empresa que comienza, se plantea la posibilidad de hacer publicidad a nivel local. En concreto, insertaremos anuncios en radio e internet.

Para la emisión en radio se elegirá una de las emisoras con mayor audiencia según el EGM (Estudio General de Medios, 2013) que emite en Cartagena, como es la Cadena Ser. La franja horaria para su emisión será a las 12.30-14.00 h durante la conexión local de lunes a viernes. Tendrá un coste mensual aproximado de unos 1800 € (60 cuñas) más 200€ de creación del mensaje publicitario<sup>19</sup>. Mientras que anunciarse en internet con un banner dinámico 100 x 60 en portales generalistas tendrá un coste aproximado de 2.000€ durante un año (120€ precio primera semana, suplemento de 40 € en la sucesivas) y la inclusión en el directorio profesionales del sector (ej. Infoelder. Ayuda a la tercera edad y cuidado de mayores [www.infoelder.com](http://www.infoelder.com)) supone un coste de 120 euros (durante un año, en posiciones exclusivas).

También editaremos folletos que serán depositados en centros de mayores, casas culturales o centros asistencias (ej. Practiser, Virgen de la Caridad, etc.). El folleto será un tríptico con

---

<sup>19</sup> Fuente Cadena ser [www.cadenaser.com](http://www.cadenaser.com)

impresión a color en ambas, de papel estucado acabado brillante de gran calidad. Se estima su coste en 300 € por 700 folletos.

El presupuesto total de acciones de comunicación se aprecia en la tabla siguiente:

**Tabla 11. Presupuesto de Comunicación**

Creación Web y Mantenimiento	2.000€
Anuncios Radio	2.000€
Anuncios Internet	2.000€
Folletos	300€
Mailings	200€
Correo Electrónico	0€
Visitas a Centros (desplazamientos)	300€
<b>TOTAL</b>	<b>6.800€</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla la identidad corporativa diseñada para la empresa, el contenido de la web de empresa, y la campaña de marketing directo a realizar.

## **A. IDENTIDAD CORPORATIVA**

Los elementos de la Identidad Visual Corporativa de una entidad se desarrollan en un manual que responde a la necesidad de asegurar la correcta aplicación de un programa de diseño estudiado y planificado, para traducir la personalidad de la Empresa, dotándola de una imagen visual propia y bien diferenciada. Con el adecuado uso de los elementos de este manual se logrará preservar la identidad visual de la Institución y aumentar el grado de recordación simbólica de cada uno de sus elementos. El uso adecuado del logo en todas las piezas de comunicación es fundamental para crear una imagen fuerte y duradera.

### **I. LOGO**

El logotipo es la representación de la identidad visual de una institución que combina la parte gráfica (logo) y la parte tipográfica (nombre). Es descriptivo, ya que a través de la visualización es fácil interpretar el negocio de la empresa.

i. **ISOLOGOTIPO.** Es el logo creado donde se combinan iconos con tipográfica.

- La componen cuatro elementos:
- Un cuidador empujando una silla de ruedas.

- Un cuidador ayudando a un anciano con bastón.
- Un submarino.
- El nombre de la empresa.

Los dos cuidadores representan el negocio principal de nuestra organización, el cuidado de personas mayores o en situación de dependencia.

El submarino trata de ser una réplica del submarino Peral, que identificara nuestra ubicación en Cartagena, ya que es uno de los monumentos más representativos de esta ciudad.

Y el último elemento es el nombre de nuestra empresa lo que nos diferenciara de otras y sobre todo nos identificara ante los clientes.

Una parte esencial de toda identidad visual está definida por sus colores corporativos. Se trata de los códigos cromáticos que han de ser asociados automáticamente a la imagen de Cuidados Carthago con su uso continuado. Por ello es fundamental que se reproduzcan con fidelidad, evitando variaciones que puedan contribuir a la confusión y dispersión de la imagen de la Institución.

El azul representa el agua del mar, ya que la ciudad en la que nos ubicamos, Cartagena, es una ciudad pesquera bañada por el mar mediterráneo.

El rojo representa la pasión por nuestro trabajo y la fuerza de voluntad para ayudar en todas sus tareas a nuestros clientes.

El gris simboliza el pasado y la vejez, por lo que es ideal para identificar a nuestros clientes que son personas mayores en situación de dependencia.

El blanco representa la paz y la armonía que se transmite tanto por parte de nuestros cuidadores como de toda la organización.

El negro representa la elegancia y la formalidad que define a Cuidados Carthago<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Extraído de Morcillo, G (2010).



Figura 2. Isologotipo de Cuidados Carthago



ii. ISOTIPO. Representado únicamente por tipografía.

MARCA: "CUIDADOS CARTHAGO", cuidados hace referencia a la actividad principal de nuestro negocio, que como ya hemos dicho anteriormente es el cuidado de las personas en situación de dependencia; y Carthago al nombre que tubo Cartagena, la ciudad en la que estamos ubicados, en siglos pasados.

Estas palabras son sencillas, para no conducir a error o malentendidos; y que además sea fácil de recordar y reproducir. Y ambas palabras unidas describen por completo a nuestra empresa.

Utilizaremos, en principio, Cuidados Carthago como marca única para identificar nuestro negocio tanto a nivel local como regional, ya que el cuidado es nuestra actividad principal.

Figura 3. Isotipo de Cuidados Cartago

**CUIDADOS CARTHAGO**

El isotipo se representa de forma visual, como vemos reflejado anteriormente, mediante el tipo de letra Calibri de color azul y rojo como en el logo, insertado en un cuadro de texto de color rojo con fondo blanco para darle una mayor claridad.

La composición es sencilla permitiendo así, una fácil integración en las imprentas, y su reproducción a máxima calidad en los medios de comunicación.

iii. EL LEMA

“Envejecer a su lado, mejorando su bienestar y el nuestro” este ha sido el lema elegido. La misión de mismo es atraer al cliente. Por ello que sea sencillo y de fácil comprensión para todas las edades.

La representación grafica del lema se hará a través de la tipografía Forte:

***ENVEJECER A SU LADO, MEJORANDO SU  
BIENESTAR Y EL NUESTRO.***

iv. DISTINTAS COMBINACIONES

- ***Isologotipo y lema***

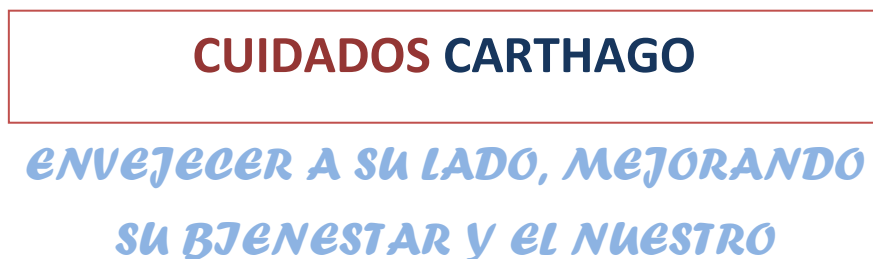
Figura 4. Isologotipo y lema de Cuidados Carthago



***ENVEJECER A SU LADO, MEJORANDO  
SU BIENESTAR Y EL NUESTRO***

- **Isotipo y lema**

**Figura 5. Isotipo y lema de Cuidados Cartago**



II. APLICACIÓN DE LOS SIGNOS DE IDENTIDAD

i. PAPELERIA

▪ *HOJA DE CARTA*

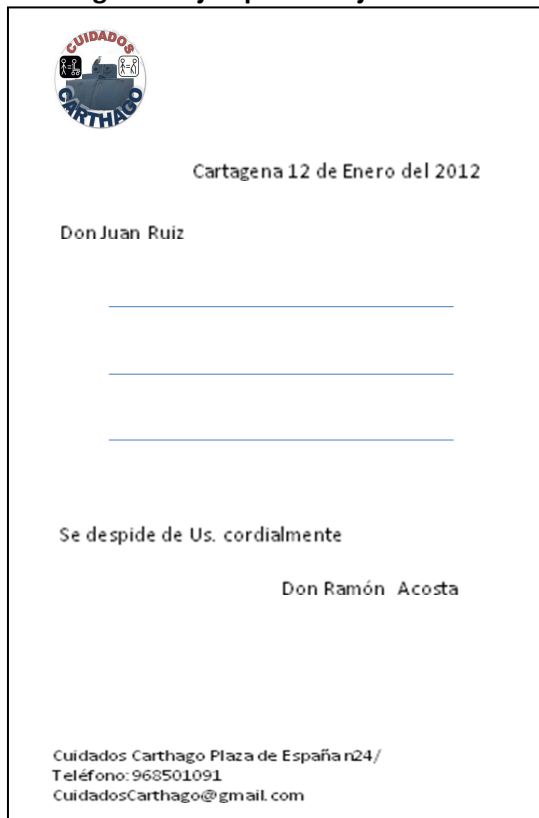
El diseño de la hoja carta se ha estudiado de manera que la información general de Cuidados Cartago quede unificada independientemente de su fuente de origen.

La configuración de la página empieza con un margen superior de 1 cm, el izquierdo de 2,5 cm, el derecho de 1,5 cm y el inferior de 1,4 cm. El logotipo se ha situado a la izquierda superior para darle el primer nivel en cuanto a la distribución de las jerarquías, siendo éste el elemento más importante de la composición. Sus márgenes están calculados para darle el área de reserva que necesita. Su tamaño no debe ser menor de 2,05 cm de alto por 5,6 cm de ancho y siempre respetando las proporciones y su construcción gráfica.

Un espacio de 2,75 cm separa la fecha del logotipo. Está alineada a la izquierda, en fuente Times New Roman regular, tipo de título de 12pts. Seguidamente a 1,15 cm, el área de redacción, donde va a ir escrito el contenido de la carta en alineación justificada, Times New Roman regular de 12pts. Se utilizarán minúsculas y mayúsculas, de necesitar resaltar algún texto, se puede utilizar las otras características de la fuente que son: negrita, cursiva y negrita cursiva. Por último tenemos el bloque de texto para la dirección. Se encuentra separada por 1,1 cm del área de redacción y finaliza con el margen inferior. Está delimitada a los lados por los márgenes izquierdo y derecho, teniendo así, un área de escritura de 0,74 cm de alto y 17,59 cm de ancho. La dirección se escribe en Times New Roman regular, de 9pts. En la

primera línea se escribe la ubicación física del emisor y en la segunda, sus teléfonos y direcciones electrónicas.

**Figura 6. Ejemplo de hoja de carta**



Logo of Cuidados Carthago: A circular emblem with a blue background, a white silhouette of a person, and the text 'CUIDADOS' at the top and 'CARTHAGO' at the bottom.

Cartagena 12 de Enero del 2012

Don Juan Ruiz

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Se despide de Us. cordialmente

Don Ramón Acosta

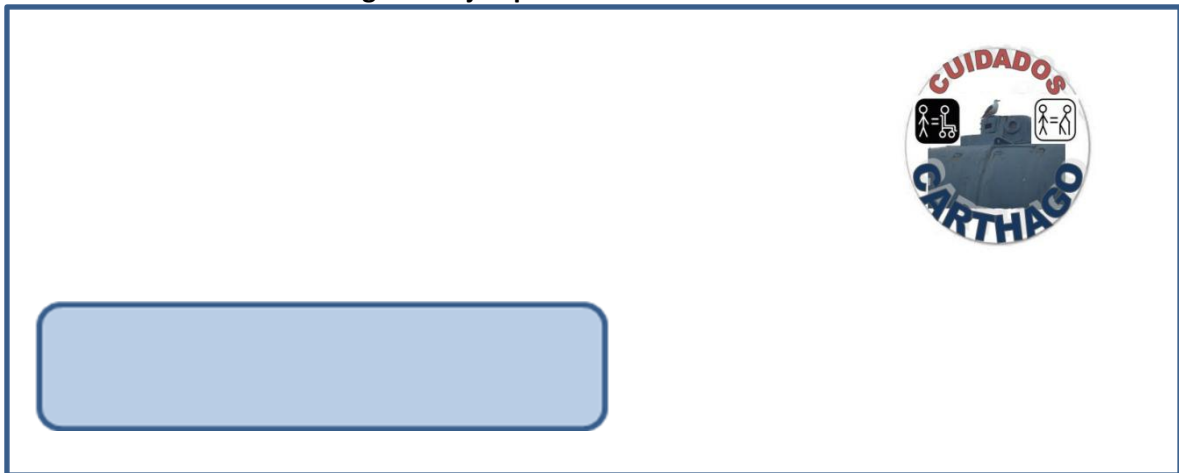
Cuidados Carthago Plaza de España n24/  
Teléfono: 968501091  
CuidadosCarthago@gmail.com

- **SOBRE DE CARTA**

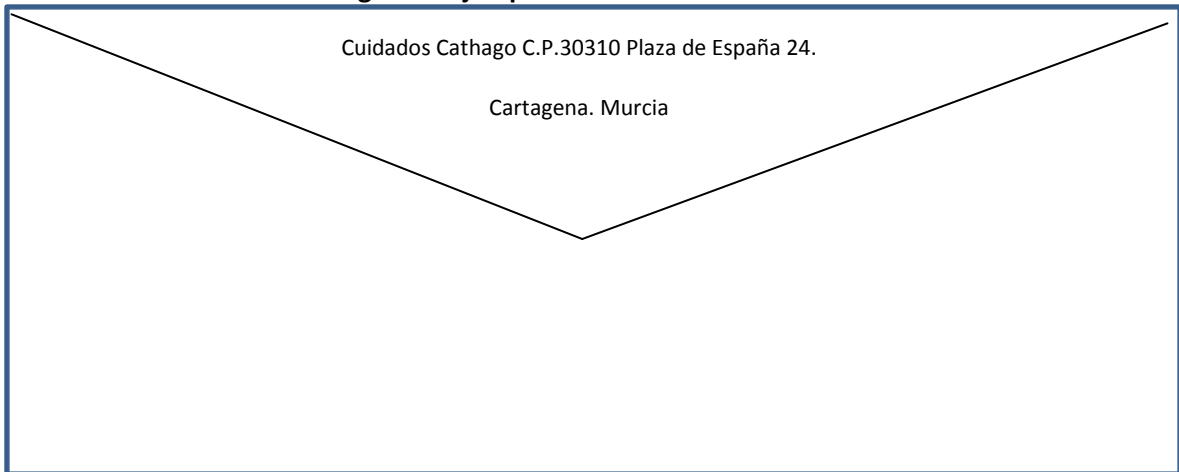
El mismo diseño del sobre se aplica en diferentes tamaños respetando: logotipo, área de reserva y tipografía. Sobre un fondo color blanco se aplica el logotipo.

Sobre americano de medidas: 10,5 cm de alto y 23,8 cm de ancho. Los documentos del interior se doblaran en forma de tríptico; ya sean facturas notificación a clientes, etc.

**Figura 7. Ejemplo de frontal del sobre**




**Figura 8. Ejemplo de reverso del sobre**



- **FACTURA**

En la parte superior derecha lleva impreso el isologotipo de la empresa, y justo debajo los datos de la empresa. En la parte izquierda se introducirán los datos del cliente.

Figura 9. Ejemplo de factura



FACTURA

**CUIDADOS CARTHAGO**

Plaza de España n24 cp. 30320

cuidadoscarthago@gmail.com

NOMBRE:

DIRECCION:

POBLACION:

TELEFONO:

E-MAIL:

Nº FACTURA: 67895

FECHA: 12-12-2012

FORMA DE PAGO: cheque bancario

Nº CLIENTE: 288900

CODIGO	DESCRIPCION	UDS.	PRECIO/DIA	TOTAL

SUBTOTAL	
IVA	
<b>TOTAL</b>	

ii. UNIFORMES DE TRABAJO

Los uniformes empleados por nuestros trabajadores permitirán distinguirnos de otras empresas competentes, así como ser identificados por nuestros clientes.

El personal que se encargara del cuidado de nuestros clientes, llevara una bata blanca de tipo sanitario con el logo de la empresa a color en la parte izquierda del pecho. Valido tanto para los trabajadores como para las trabajadoras.

**Figura 10. Ejemplo de uniforme de los cuidadores**



El personal de limpieza portara una blusa color blanco del tipo de la de la ilustración, con el logotipo de la empresa a color en la parte izquierda del pecho.

**Figura 11. Ejemplo de uniforme del personal de limpieza**



El logotipo de la empresa será serigrafiado en las prendas, ya que supondrá menor coste que en el caso de ser bordado.

iii. OBJETOS DE MERCHANDISING

Se han seleccionado una serie de obsequios que serán entregados tanto a clientes actuales y potenciales para promocionar la empresa.

**Figura 12. Obsequios promocionales de Cuidados Carthago**





El bolígrafo en color blanco, llevara plasmado el logotipo de la empresa en su parte superior. La gorra, también en color blanco, llevara el logotipo de la empresa en la parte izquierda de la misma. La pelota promocional será de color blanco o rojo para atraer más la atención de los receptores, y lleva reflejada el logotipo de la empresa por ambas caras, delantera y trasera, en la zona del centro. El abanico va destinado principalmente a nuestros clientes tanto actuales como potenciales de género femenino. Al igual que la mayoría de los elementos promocionales, es de color blanco con el logotipo de la empresa estampado en la zona del centro. La camiseta, al igual que el vestuario de nuestros empleados, lleva el logotipo en la zona izquierda del pecho.

#### iv. VEHÍCULOS

Cuidados Carthago cuenta con dos tipos de vehículos, uno que es empleado por directivos y demás trabajadores de la organización; y otro que es utilizado en el caso de tener que desplazar a clientes con limitaciones de movilidad.

El primero de ellos, el empleado por los miembros de la organización, es un Peugeot 207 de color blanco, de cuatro plazas y con el logotipo de la empresa rotulado en ambas puertas delanteras. Se utilizara para motivos laborales, dentro del horario de trabajo. También permitirá el desplazamiento de nuestros clientes.

**Figura 13. Ejemplo de vehículo comercial**



El segundo de ellos, será utilizado para el desplazamiento de clientes con algún tipo de minusvalía; ya que se trata de un monovolumen con rampa y otras comodidades para personas que no gozan de unos movimientos plenos.

Este vehículo es de color dorado para distinguirnos de otras empresas de la competencia que utilizan monovolúmenes de color blanco; también lleva plasmado el logotipo de la empresa en ambas puertas delanteras.

**Figura 14. Ejemplo de vehículo adaptado**



Todos los vehículos de los que dispone Cuidados Carthago, tiene una característica muy peculiar para no dañar la capa de ozono; ya que generan emisiones reducidas.

#### v. PÁGINA WEB

Otra herramienta para dar a conocer a Cuidados Carthago será a través del internet, mediante una página web: <http://www.actiweb.es/cuidadoscarthago/servicios.html>

En nuestra web de empresa se incluirá la historia, filosofía y misión de la empresa; de este modo los clientes podrán conocer en profundidad a Cuidados Carthago, así como su trabajo y servicios.

Esta página será creada por una agencia externa por lo que nos supondrá un coste aproximado de 1500€ más 500€ anuales de mantenimiento.

La página web mantendrá los colores corporativos de la empresa definidos en el manual de identidad corporativa y se estructurará en las secciones que se enuncian a continuación:

- Conócenos: historia, filosofía y misión.
  - Sala de prensa: donde pueden encontrarse las ultimas noticias relacionadas con nuestra empresa.
  - Servicios: donde encontrar información de los servicios ofrecidos por Cuidados Carthago, así como informarse del precio de los mismos.
  - Contacto: donde informarse de la forma de ponerse en contacto con la organización; dirección física, número de teléfono y correo electrónico.
  - Galería: en ella encontraran imágenes de nuestra oficina, trabajadores prestando servicios, clientes...
- El formato gráfico de la web puede apreciarse en la figura siguiente.

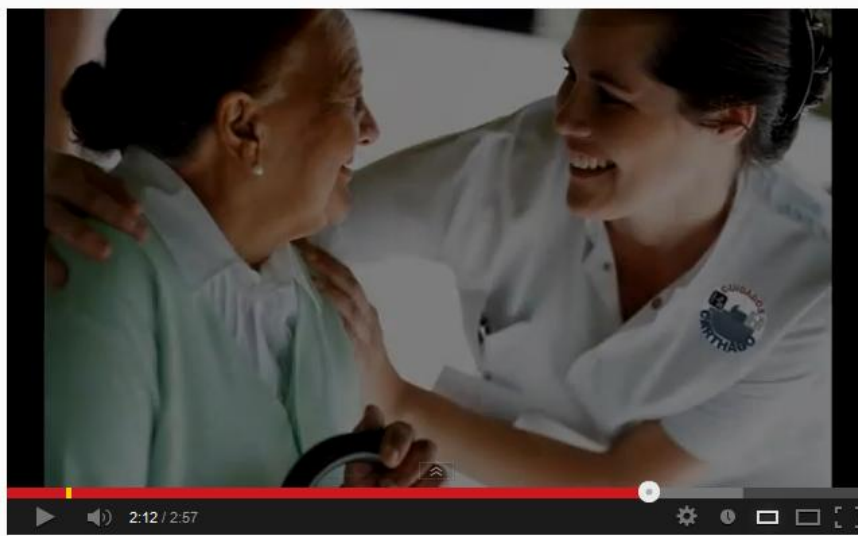
Figura 15. Diseño de la página web



#### vi. VIDEO PROMOCIONAL

Se ha diseñado un video institucional que estará expuesto en la sala de espera de la oficina de Cuidados Carthago así como en la web de la empresa (<http://youtu.be/V2D1n92eWV0>)

Figura 16. Imagen del video institucional



## B. CAMPAÑA DE MARKETING DIRECTO

Cuidados Carthago realizará una campaña de marketing directo consistente en el envío de una carta personalizada junto con el tríptico de la compañía donde se informará de los servicios prestados así como de sus tarifas de lanzamiento y se les invitará a visitar nuestra oficina. El tríptico contendrá los servicios que ofrece la empresa, las personas a las que van dirigidos los servicios y los datos de contacto. Su contenido estará dirigido tanto a los beneficiarios del servicio como a los familiares contratantes. En su diseño se guardarán las normas cromáticas definidas en el Manual de Identidad Corporativa.

El *mailing* se enviará a una selección de las personas mayores de 65 de la base de datos elaborada a partir de los inscritos en el censo de Cartagena así como a todo aquel que se inscriba en la web de la empresa. El envío se hará aproximadamente a un total de doscientos ancianos, empleando el sobre tipo que hemos creado para Cuidados Carthago. El coste aproximado será de unos 200 €.

## 7. VIABILIDAD ECONÓMICA

Para que sea factible el funcionamiento del negocio que aquí se plantea, la rentabilidad esperada para el primer año deberá cubrir los gastos derivados de la puesta en marcha del proyecto, sin la pretensión de ganar beneficios y con el objetivo de ir afianzando el mercado

para así aumentar las ventas; y obtener como consecuencia unos ingresos que superen los gastos; lo que interesa es reinvertir para así poder repartir beneficios.

**Tabla 12. Ingresos estimados para el primer ejercicio de la actividad.**

CONCEPTO	PRECIO/PERSONA	Nº DE SERVICIOS/AÑO	TOTAL
Contratación de actividades de carácter domestico	35 euros/semana	20	36.400 €
Contratación de actividades de carácter personal	35 euros/semana	30	54.600 €
Contratación de actividades de carácter educativo	40 euros/semana	15	31.200 €
Contratación de actividades de carácter socio-comunitarias	40 euros/semana	10	20.800 €
Contratación de actividades de ayuda de adaptación al hogar	35 euros/semana	20	36.400 €
Contratación de servicios de mañana	20 euros al día	30	219.000 €
Contratación de servicios de tarde	20 euros al día	25	182.500 €
Contratación de servicios de noche	20 euros al día	30	219.000 €
Pack completo	60 euros al día	120	2.628.000 €
<b>Total Ingresos</b>			<b>3.427.900 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13. Gastos estimados para el primer ejercicio de la actividad**

CONCEPTO	IMPORTE ANUAL
Comunicación	6.800 €
Inmobiliario e infraestructura	1.560 €
Sueldos y salarios	223.300 €
Suministros (agua, luz...)	3.000 €
Material de oficina y de limpieza	3.600 €
Uniformes	2.000 €
<b>Total Gastos</b>	<b>240.260 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos son estimados en base a una contratación de servicios favorable y los gastos han sido calculados a partir de los costes esperados.

La diferencia entre ingresos y gastos para el primer año es bastante notable, aproximadamente de unos 3.187.640 €. Esa cantidad se reinvertirá en parte en la empresa en el ejercicio siguiente, y el resto será repartido entre los socios en partes iguales al final del ejercicio.

## **8. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL**

Una vez planteadas las opciones estrategias en las que se concretarán las acciones de marketing debe procederse a su evaluación.

La estrategia de diferenciación es adecuada ya que mejorará la imagen de la empresa con respecto a empresas competentes, lo que permitirá aprovechar todas aquellas oportunidades que aparezcan en el mercado. Los servicios de Cuidado Carthago se diferenciarán de los ofrecidos por la competencia gracias a la mayor formación de los trabajadores, su mayor motivación y mejor trato hacia el cliente. A través de la diferenciación en la calidad de los cuidadores minoraremos el riesgo que el cliente pueda tener a cerca de la falta experiencia de Cuidado Carthago.

La estrategia de penetración en el mercado es válida, ya que todos los supuestos con los que partimos del entorno y la competencia son realistas; al igual que toda la información utilizada.

Ambas estrategias, diferenciación y crecimiento nos permitirán obtener objetivos a medio y corto plazo gracias a las acciones a realizar de los distintos instrumentos de marketing.

Además, la viabilidad económica muestra la posibilidad de llevar a cabo el negocio de manera fructífera. La restricción más importante sería la no obtención de las ayudas económicas, pero esta limitación podría ser salvada con un esfuerzo mayor por parte de los socios y con la rentabilidad obtenida por el negocio gracias a su diferenciación.

Por tanto, tras el análisis realizado podemos observar que es posible la puesta en marcha de este negocio de asistencia a domicilio de personas ancianas o dependientes.

## 9. CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

En el control de la estrategia comercial se llevará a cabo la medición de los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y tomando, en su caso, las medidas correctoras oportunas.

Uno de los objetivos a medir será el grado de satisfacción de nuestros clientes, para lo que realizaremos una serie de encuestas. Las encuestas las enviaremos mediante *mailing* a nuestros clientes, y acompañadas de un sobre franqueado, también serán colgadas en la web.

También preguntaremos a los clientes e interesados en nuestros servicios como han conocido la empresa, para averiguar así si los medios de comunicación y las técnicas empleadas son los adecuados. Mediante esta encuesta se identificará el medio de comunicación más efectivo, lo que permitirá reducir el gasto en comunicación futuro centrándose en el medio más adecuado y de este modo incrementar la rentabilidad de la empresa.

Debemos comprobar si la estrategia de penetración y diferenciación escogidas nos conduce al cumplimiento de los objetivos fijados de ventas y rentabilidad. Para ello controlaremos periódicamente las ventas, el precio de los servicios, la eficiencia de los cuidadores, de la publicidad y la actuación de los competidores más próximos. Estos análisis nos permitirán llevar un control anual del plan de marketing fijado.

Si a través de estos controles periódicos se observa que los objetivos no se están cumpliendo, se deberán realizar acciones que nos permitan corregir las desviaciones obtenidas.

## **10. CONCLUSIONES**

Una vez realizado el plan de marketing para la empresa Cuidados Carthago, las principales conclusiones a las que se han llegado son las que se mencionan a continuación.

Aunque el país está inmerso en una profunda crisis económica, el sector en el que se desarrolla la actividad de Cuidados Carthago es uno de los menos afectados. Si bien es cierto que el Gobierno Central ha reducido las ayudas de dependencia hasta ahora otorgadas, se observa como el cuidado y el desarrollo personal de los mayores sigue siendo un gasto fundamental tanto de los ciudadanos españoles como del resto de Europa, quienes destinan gran parte de sus ingresos a dicha actividad, bien porque sus familiares tienen restricciones laborales o porque desean llevar una vida más cómoda.

La prestación pública cubre apenas el 1% de atención en el hogar, para lo que suelen subcontratar a empresas privadas. Por ello, la contratación de asistencia privada a domicilio se hace necesaria para todas las personas con limitaciones motrices o mentales que no deseen permanecer ingresado permanentemente en una residencia.

La tendencia de envejecimiento de la población española en general y cartagenera en particular se traduce en un incremento de personas con dependencia permanente o transitoria. Esto ha provocado, en los últimos años, la necesidad del cuidado de un mayor número de personas en situación de dependencia, lo que ha generado un fuerte crecimiento de empleo en este sector, y por lo tanto una oportunidad de futuro para una empresa como Cuidados Carthago.

El inconveniente más significativo para el funcionamiento adecuado del negocio es la falta de reputación de la empresa en el mercado. Para llegar al público de interés, se realizarán una serie de actividades de carácter comercial; como es la creación de una página web o un mailing donde se puede encontrar todo tipo de información sobre las actividades y servicios que realiza Cuidados Carthago. Se espera que a corto plazo esta limitación desaparezca y la empresa vaya aumentando su cartera de clientes, a medida que crezca el grado de satisfacción de los existentes.

Planteadas estas cuestiones y observando que el análisis de la viabilidad económica del proyecto es positivo, se considera que la puesta en marcha del negocio es viable.



## BIBLIOGRAFÍA

Abellán García, Antonio; Ayala García, Alba (2012). “Un perfil de las personas mayores en España, 2012. Indicadores estadísticos básicos”. Madrid, Informes Portal Mayores, nº 131. CISC. Disponible en: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/pm-indicadoresbasicos12.pdf>

Ansoff, H. Igor (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.

Censos de Población y Viviendas 2011 (2012). Instituto Nacional de Estadística.

Dependencia y familia: una perspectiva socio-económica. Colección Estudios (2010). Serie Dependencia. N.º 12013. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/dizy-dependencia-01.pdf>

Estudio de Impacto Territorial (2008). Plan General Municipal de Ordenación. Ayuntamiento de Cartagena. [http://www.gemuc.es/DocExt/PLDOC/2008-0001/EIT%5Crpg\\_2007\\_1\\_EIT.pdf](http://www.gemuc.es/DocExt/PLDOC/2008-0001/EIT%5Crpg_2007_1_EIT.pdf)

Estudio sobre personas mayores que viven solas (2005). Concejalía de Política Social. Ayuntamiento de Cartagena. <http://www.carm.es/ctra/cendoc/doc-pdf/actual/informemayoresCT.pdf>.

García Arca, F., Freijeiro Álvarez, A. B., Loureiro Álvarez, D., Lucio Mera, E., Pérez Troncoso, E., Silva Novoa, E. y Ferndendez Martos, S. (2005). *Gestión comercial de la pyme: Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente una empresa*. Ideaspropias, Vigo.

Gómez, M., Hernández, J., Martín, E. M. y Sosvilla-Rivero, S. (2012). La atención a la dependencia: Estimaciones del gasto presupuestario y de sus efectos macroeconómicos. *Presupuesto y Gasto Público*, 66, 127-148. Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales.

Guía de Actividad Empresarial. Servicios a domicilio a la tercera edad (2004). BIC Galicia. [http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41\\_SADTEDadaptadazona6.pdf](http://www.bicgalicia.es/bicc/guiasadaptadas/descargas/41_SADTEDadaptadazona6.pdf).

Guía de Prestaciones Edición 2012. Para Personas Mayores, Personas con Discapacidad y Personas en situación de Dependencia. Recursos Estatales y Autonómicos. IMSERSO. <http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/guiapresta2012.pdf>

Informe “Evaluación de resultados a 1 de enero de 2012 sobre la aplicación de la Ley de Dependencia”. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Agosto de 2012. [http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield\\_2012\\_analisis.pdf](http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield_2012_analisis.pdf)

Innovación TIC para las personas mayores. Situación, requerimientos y soluciones en la atención integral de la cronicidad y la dependencia (2011). Fundación Vodafone. [http://fundacion.vodafone.es/static/fichero/pro\\_ucm\\_mgmt\\_015568.pdf](http://fundacion.vodafone.es/static/fichero/pro_ucm_mgmt_015568.pdf)

Jiménez, A. y Rodríguez, A. (2012). “La Economía Social y la atención a la dependencia. Propuestas para contribuir al desarrollo de los servicios de atención de la dependencia y a la generación de empleo estable y de calidad”. Fundación Alternativas, 177/2012. <http://www.falternativas.org/laboratorio/documentos/documentos-de-trabajo/la-economia-social-y-la-atencion-a-la-dependencia>

Kotler P., Armstrong G., Cámara D. y Cruz I. (2004). *Introducción al Marketing*. Prentice Hall, Madrid.

La pensión media en Murcia es la tercera más baja del país en marzo. 26-03-2013. [www.europapress.com](http://www.europapress.com). <http://www.europapress.es/murcia/noticia-pension-media-murcia-tercera-mas-baja-pais-marzo-75221-euros-20130326093950.html>

Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. <http://www.boe.es/boe/dias/2006/12/15/pdfs/A44142-44156.pdf>

Malgesini, G.; Rua, A.; Martínez De Ibarreta, C.; Redondo, R.; Casteleiro, M. D. (2007). *Informe anual sobre la vulnerabilidad social 2006. Las personas en situación de dependencia. Recomendaciones para la disminución de su vulnerabilidad*. Cruz Roja. [http://www.sobrevulnerables.es/sobrevulnerables/ficheros/informes/informe\\_2/3%20Recomendaciones.pdf](http://www.sobrevulnerables.es/sobrevulnerables/ficheros/informes/informe_2/3%20Recomendaciones.pdf).

Morcillo, G (2010). El significado de los colores. Disponible en: <http://www.atiende.tv/noticia/440/el-significado-de-los-colores/>

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, (2), 137-145.

Porter, M.E. (1982). *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.

Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/14/pdfs/BOE-A-2012-9364.pdf>

Resolución de 2 de diciembre de 2008, de la Secretaría de Estado de Política Social, Familias y Atención a la Dependencia y a la Discapacidad, por la que se publica el Acuerdo del Consejo Territorial del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia, sobre criterios comunes de acreditación para garantizar la calidad de los centros y servicios del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia. <http://www.boe.es/boe/dias/2008/12/17/pdfs/A50722-50725.pdf>

Resolución de 25 de abril de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal. <http://www.boe.es/boe/dias/2012/05/18/pdfs/BOE-A-2012-6592.pdf>

Zeithaml, V. A., y Bitner M. J. (2002). *Marketing de Servicios. Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa* (2ª ed.). McGraw Hill, Madrid.