



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster

EMPRESA DE SERVICIOS PERSONALES EN EL
DOMICILIO

Curso académico 2014/2015

Alumna: M^a Mercedes López Vega

Tutor: ANDREAS KANTHER



La calidad de vida es “la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno”.

Organización Mundial de la Salud

INTRODUCCIÓN.

Este trabajo ha sido elaborado de forma conjunta por Carlos Javier Fernández García y por M^a Mercedes López Vega. Por razones académicas, atendiendo a las normas de presentación del Trabajo Fin de Máster y ante la imposibilidad de hacerlo de otra manera, hemos optado por dividir el trabajo en su mitad justa, según el número total de páginas, presentando una parte cada uno (señalando en gris más claro, en el propio índice, la parte que presenta el otro componente del equipo). Queremos hacer constar de forma expresa que esta división únicamente cumple la exigencia requerida pero no se corresponde con la realidad de un trabajo que ha sido elaborado rigurosamente en equipo de principio a fin y, por tanto, indivisible por definición.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| 1. Presentación del proyecto | 9 |
| 1.1. Delimitación del negocio | 9 |
| 1.2. Identificación de promotores | 9 |
| 1.3. Datos del proyecto | 10 |
| 2. Definición del servicio | 11 |
| 2.1. Necesidades que satisface | 11 |
| 2.2. Descripción del servicio | 11 |
| 2.3. Comparación con la oferta existente | 13 |
| 3. Análisis de Mercado | 14 |
| 3.1. Delimitación del Mercado | 14 |
| 3.2. Características de la demanda. Público objetivo | 17 |
| 3.3. Demanda Potencial y Tendencias | 23 |
| 3.4. Estructura de la competencia | 24 |
| 3.5. Valoración de la oportunidad de mercado | 36 |
| 4. Plan de Marketing | |
| 4.1. Estrategia de posicionamiento y objetivos de mercado | |
| 4.2. La política de producto | |
| 4.3. Política de precio | |
| 4.4. Política de distribución | |
| 4.5. Política de comunicación | |
| 4.6. Sistemas de información y control de marketing | |
| 4.7. Sistemas de satisfacción del cliente | |
| 5. Plan de Operaciones | |
| 5.1. Estrategia de Operaciones | |

| | |
|--|----|
| 5.2. Descripción del proceso productivo | |
| 5.3. Planificación de la actividad | |
| 5.4. Costes de producción | |
| 6. Plan de Organización y Recursos Humanos | |
| 6.1 Estructura organizativa | |
| 6.2 Retribución | |
| 6.3 Política de motivación | |
| 6.4 Seguridad e higiene | |
| 7. Forma jurídica, trámites y agenda de constitución | |
| 7.1. Forma jurídica del negocio | |
| 7.2. Trámites legales y agenda de constitución | |
| 8. Plan económico-financiero | |
| 8.1. Hojas de Excel (en archivo de Excel anexo) | |
| 8.2. Interpretación y valoración del Plan Económico Financiero | |
| 9. Conclusiones | 39 |
| 10. Bibliografía | 44 |
| 11. Anexos | 48 |

ÍNDICE DE TABLAS

| DENOMINACIÓN | PÁGINA |
|---|--------|
| Tabla 1. Datos población con resolución grado III de dependencia. | 22 |
| Tabla 2: Empresas por CCAA. Comunidad Valenciana | 26 |
| Tabla 3: Empresas por CCAA. Canarias | 27 |
| Tabla 4. Análisis DAFO | 38 |
| Tabla 5: Costes de Producción | |
| Tabla 6: Salarios del Personal | |
| Tabla 7: Cuotas de la Empresa | |

RESUMEN EJECUTIVO

1. La Idea.

Nuestra sociedad está envejeciendo. Cada vez un mayor número de personas en edad avanzada entran en situación de dependencia y necesitan la ayuda de terceras personas para el desarrollo de las actividades más básicas de la vida diaria. Los cambios sociodemográficos de las últimas décadas (incorporación de la mujer al mercado laboral, movilidad geográfica, aumento de la esperanza de vida, reorganización de roles familiares,...) son los causantes de situaciones de aislamiento social en la población mayor y provocan que sus necesidades no sean cubiertas de una manera adecuada.

Ante esta realidad, un número creciente de empresas han visto una oportunidad de negocio. No obstante, no han terminado de captar la mayor parte de la demanda existente, orientándose casi exclusivamente hacia el precio en detrimento de la calidad y no generando la confianza necesaria.

Nuestra propuesta de valor, concretada en una empresa de servicios de ayuda a domicilio, se centra precisamente en esas brechas detectadas para ofrecer una asistencia personalizada con altos estándares de calidad, cercana al cliente y dirigida a dar una respuesta adecuada a sus necesidades, disminuyendo las barreras actuales a la contratación de unos servicios que son altamente sensibles.

2. La ventaja competitiva.

En relación a la oferta existente las principales deficiencias identificadas son: los gerentes no suelen ser profesionales de Servicios Sociales. Las empresas operan desde la distancia. La asignación del cuidador se produce sin que el cliente intervenga en su selección. Las contrataciones se hacen mediante bolsas de empleo ajenas.

Atulado S.L. va a afrontar estas deficiencias de la siguiente manera: los promotores de esta empresa son profesionales de los Servicios Sociales. Nuestra empresa se localiza en dos espacios abarcables. La principal novedad es que el cliente va a tener la oportunidad de participar en el proceso de selección del cuidador que va a desarrollar el servicio en su domicilio. Nuestro lema es "Quién mejor que tú para elegir la persona que va a estar *Atulado*". Nuestro personal es el principal activo. Atulado S.L. llevará a cabo de forma directa el proceso de captación y selección del mismo, así

como su formación, promoviendo valores asociados al sentimiento de pertenencia, a la importante labor que desarrolla la empresa, a su misión en la sociedad y, en definitiva, a todo lo que engloba la cultura organizativa.

3. El estado del servicio y el desarrollo tecnológico.

Nuestra empresa ofrece servicios centrados en el activo de sus recursos humanos, así que en vez de tecnología ofrecemos lo mejor que cada uno de nuestros trabajadores puede entregar, que es su sensibilidad en el cuidado a personas que atraviesan por momentos difíciles en su vida.

Siendo éste nuestro valor principal, añadimos algunos elementos innovadores. El principal es la oferta que trasladamos al cliente para que pueda realizar la selección de personal mediante la visualización de videos de presentación de 1 o 2 minutos de duración de nuestras auxiliares, que contendrán la información y las imágenes suficientes para que el cliente se forme una idea del perfil de la persona que a va desarrollar su labor en el domicilio.

A diferencia de otras empresas, donde es la misma auxiliar, o un comercial, quien lleva a cabo el proceso de negociación con el cliente, otra de nuestras propuestas de valor se centra en una visita inicial al domicilio efectuada por los propios promotores y gerentes de Atulado S.L., trabajadores sociales de profesión, con un conocimiento y entrenamiento profundos en el manejo de este tipo de situaciones.

Sumamos una tercera ventaja competitiva derivada de esta última y es que en nuestro día a día nos relacionamos con otros profesionales (trabajadores sociales, psicólogos, médicos, abogados,...) tanto de instituciones públicas como privadas.

4. El equipo.

M^a Mercedes López Vega es Diplomada en Trabajo Social por la Universidad de la Laguna y Licenciada en Ciencias de la Información por la misma universidad, Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Europea de Madrid, desempeñando desde hace doce años diversas funciones en el Cabildo de Tenerife y en otras administraciones canarias y ONGs con anterioridad.

Carlos Javier Fernández García es Diplomado en Trabajo Social por la Universidad de Alicante, Graduado en Trabajo Social por la Universidad de Murcia y Licenciado en

Antropología Social y Cultural por la Universidad Miguel Hernández de Elche, desempeñando funciones de Trabajador Social y Responsable Técnico del Departamento de Servicios Sociales desde hace quince años en el Ayuntamiento de Pilar de la Horadada -Alicante- y trabajando anteriormente en proyectos de ONGs.

Tanto Mercedes como Carlos Javier, conocen muy bien el público objetivo de la línea de negocio orientada a la satisfacción de las necesidades de población mayor y/o discapacitada dependiente y tienen amplia experiencia en el sector.

5. Las necesidades financieras y la rentabilidad esperada.

Nuestro proyecto nace con una inversión de capital inicial de 10.000 euros aportados en un cincuenta por ciento por cada uno de los socios, sumado a un único crédito de otros 10.000 euros amortizados de una forma cómoda en un plazo de 5 años. Estos 20.000 euros son suficientes para arrancar el proyecto, ya que la empresa comienza a ser rentable transcurridos poco más de dos meses desde su inicio.

El beneficio se obtiene de la diferencia obtenida entre el precio cobrado a cada uno de nuestros clientes por unos servicios prestados a un precio competitivo, 13,40 euros/hora + IVA estimado del 14%, (por la media entre el 21% de la península y el 7% del IGIC canario-) y el pago del gasto principal de la empresa, que se sitúa en el capítulo de salarios y sueldos y cargas sociales.

Nuestras previsiones nos arrojan un saldo positivo transcurrido el primer año de 45.840 euros con un activo en tesorería de 88.721 euros, de 186.607 euros de saldo positivo en el segundo ejercicio, con una tesorería que se eleva ya a 393.984 euros y tras el tercer año el resultado es de 376.680 euros de beneficio neto con un acumulado de tesorería de 1.033.393 euros.

Las cifras y ratios que presentamos en el plan económico financiero garantizan que Atulado S.L., es una empresa con una alta rentabilidad, que vamos a obtener con una inversión muy pequeña y con un riesgo mínimo de suspensión de pagos.

6. Logros, patentes, hitos.

En este apartado destacamos las alianzas que podemos establecer con potenciales distribuidores y prescriptores, fruto de nuestras actuales relaciones con los

profesionales, así como con órganos colegiales y otras instituciones públicas y privadas.



PROYECTO:

Empresa de Servicios Personales en el Domicilio.

EMPRENEDORES/AS:

M^a Mercedes López Vega y Carlos Javier Fernández García.

1. Presentación del proyecto.

1.1. Delimitación del negocio.

La empresa de Servicios Personales en el Domicilio, "Atulado S.L." nace con el propósito de cubrir las necesidades de la población mayor y/o discapacitada dependiente que precise de algún tipo de apoyo para mantener la autonomía personal en el domicilio habitual.

La empresa tiene su domicilio social en Santa Cruz de Tenerife, Pasaje La Sabina, 21. Somosierra. C.P. 38009.

1.2. Identificación de los promotores.

M^a Mercedes López Vega es Diplomada en Trabajo Social por la Universidad de la Laguna y Licenciada en Ciencias de la Información por la misma universidad, Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Europea de Madrid, desempeñando desde hace doce años diversas funciones de responsabilidad en el Cabildo de Tenerife y en otras administraciones canarias y ONGs con anterioridad.

Carlos Javier Fernández García es Diplomado en Trabajo Social por la Universidad de Alicante, Graduado en Trabajo Social por la Universidad de Murcia y Licenciado en Antropología Social y Cultural por la Universidad Miguel Hernández de Elche, desempeñando funciones de Trabajador Social y Responsable Técnico del Departamento de Servicios Sociales desde hace quince años en el Ayuntamiento de Pilar de la Horadada -Alicante- y trabajando anteriormente en proyectos de ONGs.

Tanto Mercedes como Carlos Javier, ambos con veinte años cada uno de experiencia como trabajadores sociales, conocen muy bien el público objetivo de la línea de

negocio orientada a la satisfacción de las necesidades de población mayor y/o discapacitada dependiente y tienen amplia experiencia en el sector desde el conocimiento directo y la gestión de la oferta pública que se ofrece de este tipo de necesidades en sus respectivos ámbitos laborales y de la oferta privada que establece convenios con la administración para la prestación de los servicios derivados de la Ley de Dependencia y de los servicios de ayuda a domicilio de ámbito municipal.

1.3. Datos del proyecto.

Está previsto que la actividad comience el día 1 de enero de 2016, para lo cual será preciso realizar una inversión que se situará en torno a 20.000 euros y se prevé dará una rentabilidad durante los 3 primeros ejercicios de 609.127€, con unos activos de tesorería al final del tercer ejercicio de 1.033.500€.

Dadas las características del proyecto, la forma jurídica elegida para nuestra empresa será Sociedad Limitada ubicándose su sede social en Santa Cruz de Tenerife, Pasaje La Sabina, 21. Somosierra. C.P. 38009.

La puesta en marcha del negocio correrá a cargo de los promotores del mismo, Mercedes López Vega y Carlos Javier Fernández García.

Su actividad fundamental se circunscribe dentro del ámbito de los servicios personales y domésticos a domicilio, siendo el mercado principal las personas de Santa Cruz de Tenerife y Torrevieja -Alicante- mayores de 65 años que precisen de algún tipo de ayuda para permanecer en su domicilio habitual y no cuenten con suficiente apoyo familiar.

Teniendo en cuenta que muchas de las empresas del sector trabajan a través de contratos y convenios con las administraciones, para satisfacer la demanda derivada de los Servicios de Ayuda a Domicilio de titularidad municipal, los aspectos diferenciales de nuestra actividad se concretan en servicios personales y domésticos ofertados de forma directa al usuario, no a través de los mencionados contratos administrativos que conllevan una gestión indirecta y tutelada, aunque igualmente recibiremos oferta derivada de la contratación de los Servicios de Ayuda a Domicilio derivados de la Ley de Dependencia, ya que esta contratación es libre por parte del cliente.

2. Definición del servicio.

2.1. Necesidades que satisface.

Nuestra empresa va a satisfacer necesidades de personas mayores y/o con discapacidad, todas aquellas que tienen que ver con la autonomía personal necesaria para el mantenimiento de la persona en el domicilio habitual. Tengamos en cuenta que una gran parte del colectivo de personas mayores sufre múltiples enfermedades y patologías relacionadas con la edad que pueden requerir de cuidados continuos y que una parte importante de personas de este colectivo son absolutamente dependientes para el desarrollo de las tareas cotidianas de la vida diaria.

2.2. Descripción del servicio.

Nuestra empresa prestará servicios de atención domiciliaria en el marco de dos contextos geográficos seleccionados que tienen características sociodemográficas en común, las ciudades de Santa Cruz de Tenerife, en la isla de Tenerife, en la Comunidad Autónoma de Canarias y Torrevieja, en la provincia de Alicante, dentro de la Comunidad Valenciana, cubriendo en primer lugar las necesidades de los mayores en su propio entorno para mejorar las condiciones de vida de éstos y sus familiares y evitar así un internamiento no deseado en un centro residencial. Para ello, nuestra empresa contará con un equipo multidisciplinar cualificado formado por trabajadores sociales, auxiliares clínicos y auxiliares de ayuda a domicilio cualificados. De forma complementaria, contaremos con una cartera de profesionales (médico, psicólogo y psiquiatra, fisioterapeuta) sobre cuyos servicios, no ofertados directamente por nuestra empresa, percibiremos un 20% en concepto de comisión, en función de unos precios regulados y pactados previamente con estos profesionales mediante un contrato de servicios. La flexibilidad a la demanda y la prestación de un servicio integral son las características esenciales de nuestro producto.

Comunicar que tu empresa ofrece un servicio diferenciado es relativamente sencillo desde un punto de vista comercial pero no lo es tanto diseñar verdaderamente un servicio diferente en un mercado muy competitivo, en el que han entrado empresas de ámbito nacional con gran disponibilidad de recursos (EULEN, CLECE, SERVISAR, etc.). Nosotros hemos encontrado una solución a un problema para el que estas empresas no ofrecen respuesta. Se trata de la acción principal de toda la cadena del servicio, la que tiene mayor repercusión para el cliente y no es otra que la asignación

de la persona concreta que va a acudir a su domicilio a efectuar el servicio contratado. Hasta ahora, son las empresas las que eligen al trabajador, sin que la familia pueda participar en este proceso fundamental, ya que se trata de una persona que va a compartir el espacio más privado que tienen, el de sus hogares. Sabemos que psicológicamente la línea entre compartir e invadir es muy delgada, de forma que muchos clientes terminan sintiéndose invadidos por la empleada de servicio de ayuda a domicilio, que tiene el poder de manipular sus vidas en un sentido no deseado, sobre todo cuando se trata de personas ancianas. Poder seleccionar a la persona que va a permanecer al lado de tu padre o tu madre en tu propio hogar debería formar parte esencial del proceso de contratación de este tipo de servicios personales. Una práctica muy frecuente que los promotores de este proyecto conocemos muy bien en el ámbito profesional en el que desempeñamos nuestra labor como técnicos de Servicios Sociales es que las empresas que operan a nivel nacional o dentro de una comunidad autónoma extensa no tienen delegaciones en cada municipio, así que cuando les llega un cliente que va a contratar un servicio de ayuda a domicilio derivado de las prestaciones de la Ley de dependencia, que reside en una localidad distante a sus oficinas, recurren a las Agencias de Empleo y Desarrollo Local para contratar al cuidador que enviarán al domicilio de este cliente. La empresa, que en muchos casos está a cientos de kilómetros, no conoce al trabajador y éste no sólo comienza a formar parte de la empresa sin pasar por una entrevista previa de selección sino que una vez firmado el contrato en alguna asesoría local e iniciado el servicio con el cliente, el trabajador no va a tener una supervisión directa de sus tareas. Este hecho hace que se creen en el sistema perfiles no deseados que dan lugar a experiencias de insatisfacción en relación a la calidad del trabajo realizado. Esta circunstancia supone una barrera clara para la contratación de estos servicios a través de empresas y es la que hace que muchas personas recurran a la búsqueda de “personas de confianza” dentro del círculo social y de las relaciones vecinales.

Pues bien, Atulado S.L. tiene la solución al problema que acabamos de describir, a través de un servicio exclusivo personalizado en el que el propio cliente se convierte en el jefe de recursos humanos de su hogar. El lema es que “QUIÉN MEJOR QUE TÚ PARA ELEGIR LA PERSONA QUE ESTÁ A TU LADO”. De esta forma, podrán visionar una serie de videos de presentación de 1 o 2 minutos de duración de nuestras auxiliares, que contendrán la información y las imágenes suficientes para que el cliente se forme una idea del perfil de la persona. Lo que pretendemos es que elijan a la auxiliar que quieren entre una preselección previa, conforme a la demanda expresada, de no más de cinco o seis personas (se trata de hacer efectivo el proceso, sin que

resulte improductivo o demasiado complejo o tedioso) para que el cliente procese una información en función de rasgos de voz, imagen de la persona y otros aspectos que juegan un papel importante a nivel subconsciente en todo proceso de selección. Esa elección creará el primer vínculo emocional positivo entre el cliente y el recurso humano asignado, de manera que existirá una predisposición favorable a que la relación sea más positiva que si la asignación es ciega, por parte de la empresa. La auxiliar de ayuda a domicilio sabrá a su vez que ha sido elegida por este cliente, algo que reforzará también su autoestima, redundando en una mejor predisposición a desempeñar bien sus funciones para no traicionar esa confianza depositada en ella. De esta forma, Atulado S.L. suplanta en cierta forma el rol del vecino o amigo que aconseja y orienta sobre una persona de confianza, ya que este proceso de elección es claramente acompañado en un ambiente previamente estudiado, compartiendo con el cliente en todo momento opiniones sobre las diferentes candidatas, aconsejándole pero dejando que sea siempre él el que tome las riendas del proceso y decida el recursos que considere más idóneo. Estas video-presentaciones serán cuidadosamente preparadas para ofrecer una imagen muy natural y cercana de las personas. Debemos tener en cuenta también que desde el punto de vista de la empresa es una acción de merchandising bien diseñada y calculada para ofrecer una experiencia de satisfacción en la contratación de nuestros servicios y en la relación con el cliente. Naturalmente, esta personalización y adaptación al cliente formará parte de la filosofía de la empresa y de nuestro trabajo diario, de forma que diseñaremos otras acciones que la refuercen y que doten a la herramienta de un contexto de significación integral, tales como grabar el nombre de las trabajadoras en el vestuario a continuación del nombre de la empresa (“Atulado está Marta”, “Atulado está Carmen”) y otras, con el fin de dotar de unicidad al mensaje y vincular todo el proceso de interacción entre el cliente, la empresa y el recurso asignado.

2.3. Comparación con la oferta existente.

La oferta existente se dirige fundamentalmente a cubrir la demanda de las prestaciones derivadas de la Ley de Dependencia y los servicios de Ayuda a Domicilio de carácter municipal, mediante conciertos y contratos con las administraciones públicas y es muy homogénea en cuanto al modo de operar en el mercado. Nuestra empresa no va a dirigirse en un primer momento a satisfacer la segunda de esas demandas, que se materializa a través de un contrato administrativo con una entidad local para asumir su Servicio de Ayuda a Domicilio, ya que en la actualidad este mercado está siendo absorbido cada vez más por empresas grandes que concurren a

concursos públicos por todo el territorio nacional, siendo capaces de ofrecer precios muy competitivos y de ofrecer garantías y avales económicos que cubren con suficiencia las demoras habituales en el pago a proveedores de las administraciones. Estas empresas ofrecen estos servicios compitiendo en precio y por tanto disminuyendo mucho la calidad del servicio prestado. No es nuestro mercado. Sí atenderemos, no obstante, la demanda local derivada de la Ley de dependencia, ya que la contratación de estos servicios, una vez aprobada una asignación fija que se le entrega al usuario, es libre por parte del cliente, pudiendo elegir cualquiera de las empresas acreditadas en un catálogo disponible a nivel autonómico.

Al margen de esta última demanda, que no podemos dejar pasar, nosotros hemos constatado que existe un mercado virgen entre quienes no acuden a los Servicios Sociales públicos, bien por desconocimiento o porque su nivel de renta les aleja de las ayudas sociales pero sobre todo por la demora en la asignación de los servicios derivados de la Ley de dependencia, así como la calidad final de éstos. Llegar a convertirnos en una opción conocida y válida para este público objetivo constituye la principal ventaja frente a la competencia, que no articula medios para cubrir esta demanda. Somos perfectamente conscientes de que nuestro modelo de negocio es rentable si sabemos trasladar la oferta comercial a quienes en estos momentos precisan de soluciones a las necesidades que vamos a cubrir. Si somos capaces de llegar venderemos nuestros servicios. Somos profesionales de los Servicios Sociales y sabemos lo que se hace bien y lo que se hace mal en nuestro trabajo. Nuestra apuesta es hacerlo bien y comunicar eficientemente nuestro modo de trabajar para poder competir en calidad, así que uno de los aspectos fundamentales del éxito de este proyecto va a encontrarse en el plan de marketing.

3. Análisis de Mercado

3.1 Delimitación del Mercado.

El plan de negocio está pensado para su puesta en marcha en dos ciudades distintas y distantes, dos puntos de referencia en los que se trabajará de la misma manera, pero con profesionales diferentes, para lo que tendremos que definir estándares de calidad claramente identificados y comprensibles para el personal con el que trabajamos.

Los lugares seleccionados son Torre Vieja y Santa Cruz de Tenerife. Esta elección está hecha en base al lugar de residencia de cada una de las personas promotoras y se

han elegido dos ciudades con un número de población relevante, porque sabemos que este tipo de servicios no es muy demandado aún en pueblos o ciudades pequeñas, dado que las características culturales y las obligaciones laborales propician que en lugares más pequeños, las personas busquen en su entorno a la persona de confianza que preste los servicios personales en el domicilio.

Atenderemos a todas aquellas personas que no entran dentro de los parámetros de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia y que necesitan de los servicios personales para poder hacer frente a las actividades cotidianas de su vida diaria mejorando así su calidad de vida, así como a aquellas personas que están dentro de los mencionados parámetros y que perciben una prestación mensual para cubrir la necesidades de cuidados en el entorno, todo ello con el objetivo de evitar así el desarraigo socio familiar.

Comenzaremos por definir las características geográficas y de población de cada una de las ciudades elegidas, teniendo la siguiente información:

Torreveija¹

Torreveija es una ciudad y municipio costero de la provincia de Alicante, en la Comunidad Valenciana. Situado en el sur de la provincia, dentro de la comarca de la Vega del Segura, se encuentra situada en un paraje de alto valor paisajístico y ecológico a orillas del Mediterráneo y junto a las lagunas de La Mata y Torreveija. Con 101.647 habitantes es la quinta ciudad en número de habitantes de la Comunidad Valenciana, y la tercera de la provincia de Alicante, solo superada por Alicante y Elche.

Torreveija ocupa una superficie de 71 kilómetros cuadrados. Cuenta con una pedanía, Torrelamata (o La Mata) situada en la zona norte de la ciudad.

El término municipal de Torreveija limita con el de Guardamar del Segura por el norte, con el de Orihuela por el sur, y con los de Los Montesinos, Rojales y San Miguel de Salinas por el interior.

La población oficial de Torreveija, según datos del propio ayuntamiento de 2015, es de 101.647 habitantes, de los cuales son españoles 49.680 y de origen extranjero 51.967,

¹ <http://www.torreveija.es/sal/ayuntamiento/censo/censo%20y%20estadistica/>

destacando los británicos seguidos de alemanes, suecos y rusos, colombianos, ucranianos, marroquíes y noruegos.



Santa Cruz de Tenerife².

El término municipal tiene una superficie de 150,56 kilómetros cuadrados y cuenta con una población de 206.965 habitantes, según los datos del padrón municipal de 2015.

El Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife ha dividido el municipio en cinco áreas administrativas, atendiendo, entre otras, a características geográficas y poblaciones. Esta división sirve para tener una visión más clara de la distribución de la población y la fisonomía de la ciudad:

La primera es la Zona Anaga, constituida en un macizo escarpado por el que se dispersan barrios de poca población, en total el número de vecinos censados en Anaga con fecha de 1 de enero de 2015 es de 14.056. La Zona Centro es la más antigua de la ciudad, donde se asienta una población más envejecida. En la Zona Salud destacan los barrios de casas de autoconstrucción y en las medianías, los edificios y bloques de viviendas de protección y también los edificios de media altura construidos en manzanas. La Zona de Ofra es el área con mayor densidad

² <http://www.santacruzdetenerife.es>

demográfica puesto que muchos edificios superan las diez plantas de altura. Y por último, la Zona Suroeste que es la segunda área en extensión tras Anaga, pero aquí las condiciones orográficas y la disponibilidad de suelo permiten la construcción de nuevos pisos, de hecho en esta parte de la ciudad es donde se concentra la mayoría de actuaciones públicas en materia de vivienda. El suroeste es la zona con más posibilidades de crecimiento demográfico a corto plazo de la ciudad.

El total de personas extranjeras residentes en el municipio es de 15.975 personas, cifra que representa el 7.1% del total de la población. Santa Cruz es el tercer municipio con mayor densidad de población extranjera, tras Arona y Adeje. Hay más de cien nacionalidades destacando las procedencias en orden de mayor a menor de América, Europa, Asia y África.



3.2. Características de la demanda: público objetivo.

La línea de trabajo será la de la atención a las personas mayores y/o dependientes y la prestación de servicios personales y domésticos en el domicilio a este público objetivo.

Analizaremos pues la situación demográfica de la población de 65 años y más y la de la población dependiente a cualquier edad, puesto que las familias y las propias personas dependientes van a necesitar de la ayuda de terceras personas para el

desarrollo de la actividades básicas e instrumentales de la vida diaria así como para la conciliación de la vida familiar laboral.

3.2.1. Población de 65 años y más y población dependiente.

Por un lado, tenemos un país que envejece y cuya tendencia es la de incrementar la parte superior de la pirámide poblacional de forma importante en los próximos 15 años, según la información recogida en el informe de proyección de la población elaborado por el INE³ el 28 de octubre de 2014, donde nos dice que *“el porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 18,2% de la población, pasaría a ser del 24,9% dentro de 15 años, en 2029”*.

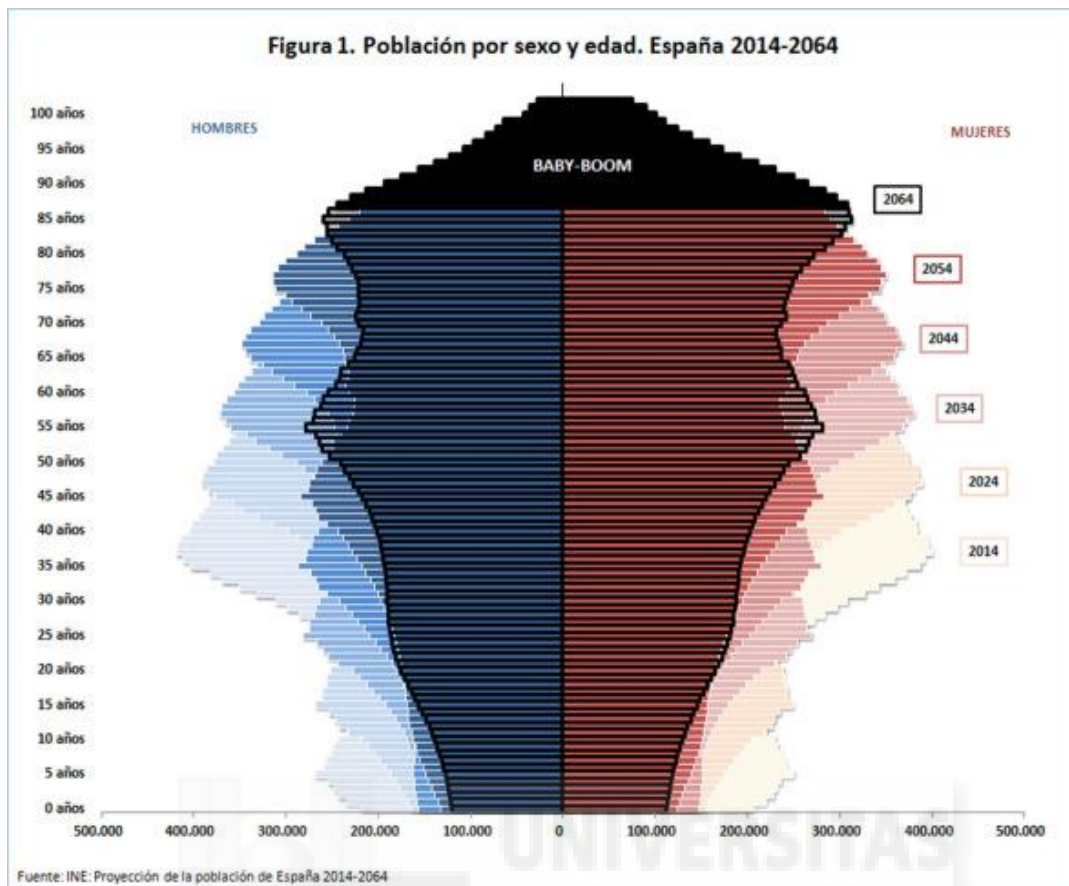
Según el informe de las personas mayores elaborado por el Imserso en el año 2012⁴, las mejoras de las condiciones de vida de la población ha permitido que vivamos más tiempo. De esta manera, el porcentaje de personas que superan los 65 años alcanzó el 17,3% en 2011, pudiendo observarse el incremento al 18,2 % en 2014, según recoge el informe del INE mencionado en el párrafo anterior. Otra de las tendencias previstas es el envejecimiento de la población mayor, refiriéndonos con esto al incremento de la población más anciana, es decir, la que supere los 80 años. Como podemos comprobar, ambos informes coinciden en las proyecciones de envejecimiento de la población en España en los próximos años.

En relación a la forma de envejecimiento, el CSIC⁵ nos dice que en España, envejecer al lado de la pareja es más frecuente entre hombres que entre mujeres. El 70,8% de hombres de 75 y más viven en pareja, mientras que en las mujeres de la misma edad, el 36,2% viven solas. Los hombres nunca alcanzan los niveles de soledad femeninos. La posibilidad de que una mujer de edad vuelva a casarse tras la viudez o el divorcio es mucho menor que la de un hombre, según el Movimiento Natural de la Población de 2012. La razón fundamental de estos patrones de convivencia divergentes entre hombres y mujeres es la mayor mortalidad masculina que rompe el hogar formado por la pareja, y deja a la mujer bien en soledad, bien en otras formas de convivencia, con alguna hija (o hijo) u otros parientes, u otro tipo de hogar, sin relación de parentesco.

³ <http://www.ine.es/>

⁴ http://www.espaciomayores.es/imserso_01/espaciomayores/Estadisticas/informe_ppmm/index.htm

⁵ <http://www.csic.es/>



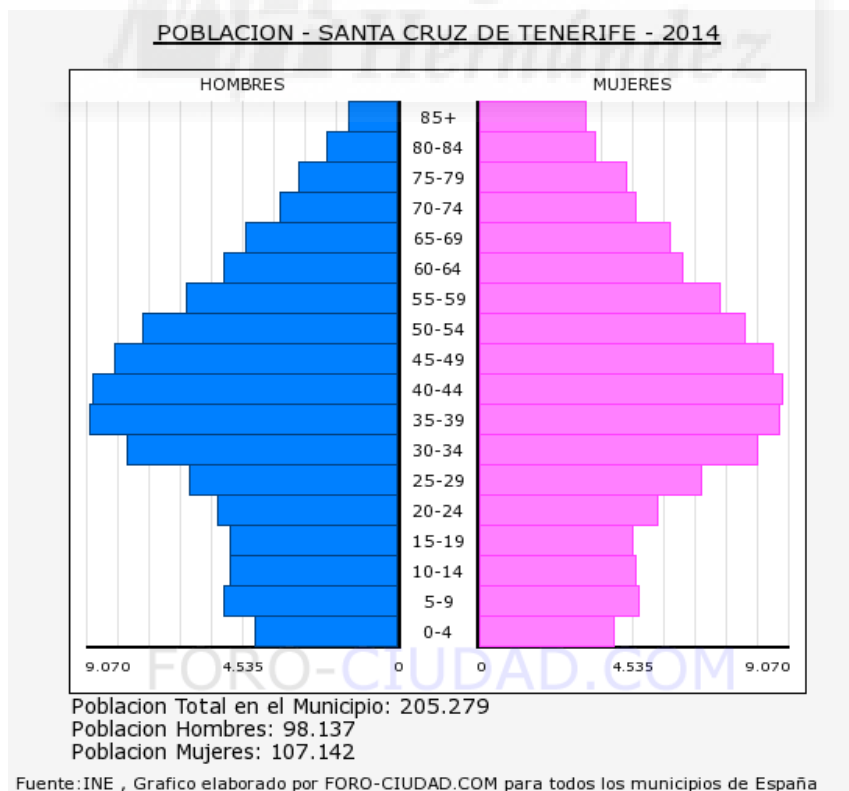
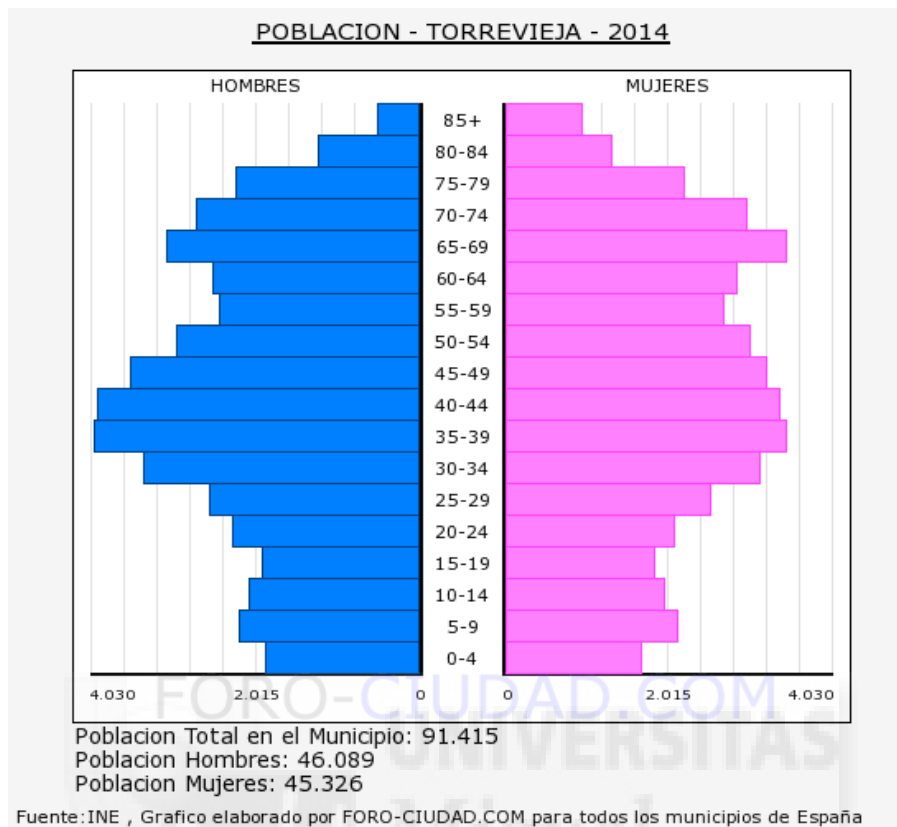
Fuente INE: Proyección de población de España 2014-2064

Si vemos la pirámide poblacional de España en los próximos 50 años, podemos identificar la tendencia de engrosamiento en la parte superior, de manera que aquí queda reflejada, de forma gráfica, la información que nos han ido aportando los diferentes informes mencionados con anterioridad.

De mantenerse esta tendencia, la tasa de dependencia (entendida como la relación entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años), se elevaría más de 7 puntos, desde el 52,1% actual hasta el 59,2% en 2029.

Haciendo un análisis poblacional más cercano a la realidad de los municipios en los que queremos desarrollar nuestros servicios, nos encontramos con las siguientes pirámides poblacionales del año 2014: en Alicante, la población de 65 y más asciende a un total de 20.984 personas, lo que supone un 22,95% de la población total. En Santa Cruz de Tenerife son un total de 30.078 personas, lo que significa que un 17,57% es lo que se corresponde con este segmento de población. En ambos casos se puede valorar de forma positiva porque el número de personas que se incluyen en

esos porcentajes es muy similar, teniendo en cuenta el total de población de cada una de las ciudades estudiadas.



Comparando los datos locales con la población nacional nos encontramos con que el porcentaje de personas mayores en Torre Vieja (22,95%) está por encima de la media nacional, que se sitúa en el 18,2 %, encontrándose Santa Cruz de Tenerife (17,57%) con un porcentaje más próximo a la media nacional.

Atendiendo a la información recogida en el Plan Estratégico de Servicios Sociales del Ayuntamiento⁶, en Santa Cruz de Tenerife la población mayor (enero de 2012) alcanza la cifra de 48.422 personas, un 21.83% de total. Por distritos Salud-La Salle es el que tiene mayor número de personas mayores con 15.861 seguido de Centro con 12.848, Ofra con 10.678, Suroeste con 5.621 y Anaga con 3.414 personas mayores de 60 años.

Sin embargo si comparamos los datos absolutos de población de cada distrito con el número de personas mayores que tienen en dichos distritos, Centro es el que presenta un mayor porcentaje de mayores con un 25.26% (12.848 personas) seguido de Anaga con un 24.99% (3.414 personas), Ofra con un 24.56% (10.678 personas), Salud-La Salle con un 24.33% (15.861 personas) y Suroeste con un 11.57% y 5.621 personas.

Personas dependientes:

El Consejo de Europa define **DEPENDENCIA** como:

*“Un estado en el que se encuentran las personas por razones ligadas a **la falta o la pérdida** de autonomía física, psíquica o intelectual, **teniendo necesidad** de asistencia y/o ayudas importantes, **para realizar** los actos corrientes de su vida diaria y, de modo particular, los referentes al cuidado personal”.*

Es decir, por persona dependiente entendemos, la que presenta limitaciones en la realización de una o más actividades que se ejecutan con frecuencia casi cotidiana, dependiendo de otras personas para su realización. Es decir: la dependencia supone la necesidad de apoyo de terceras personas para la realización de tareas cotidianas.

Podemos resumir en dos las categorías de actividades:

- 1) tareas básicas de la vida diaria, relacionadas con el cuidado personal. Lavarse, ir al servicio, acostarse y levantarse de la cama, comer, vestirse, controlar de esfínteres.

⁶http://www.santacruzdetenerife.es/fileadmin/user_upload/Archivos_para_descargar/Servicios%20Sociales/PlanEServiciosSociales2014-2018.pdf

- 2) labores instrumentales de la vida diaria: capacidad para utilizar el teléfono, ir de compras, preparar la comida, hacer las tareas de la casa, hacer la colada, utilizar un medio de transporte, hacerse responsable de la propia medicación, administrar la economía doméstica.

En relación a la población dependiente, considerando un informe elaborado por el Inmerso⁷ sobre el análisis de la aplicación de la Ley de Dependencia, en el año 2012, las valoraciones que se habían realizado hasta el momento y que tienen reconocida una gran dependencia, grado III queda tal y como se recoge en el siguiente cuadro. Este es el perfil de usuario que necesitaría de una mayor atención en los cuidados personales y del domicilio, pues precisan de ayuda de tercera persona para el ejercicio de la Actividades básicas e instrumentales de la vida diaria.

Tabla 1. Datos población con resolución grado III de dependencia.

| | | |
|------------------|----------------|----------------|
| Menos de 65 | 182.813 | 24,31% |
| De 65 a 69 | 160.188 | 21,30% |
| De 80 años y más | 409.004 | 54,39% |
| total | 752.005 | 100,00% |

Fuente: IMSERSO (2013).

Es necesario manifestar que además de gran dependencia (grado III), existe también otros niveles de reconocimiento, grado I y un grado II. Los datos totales de personas con reconocimiento de dependencia y grado en el año 2012, en la Comunidad autónoma de Canarias asciende a un total de 30.840 y en la Comunidad Valenciana existe un total de 106.986.

Otras características del público objetivo de ámbito nacional que también se ve reflejado en el espacio de las comunidades autónomas son las siguientes:

- Hay más de 8,5 millones de personas mayores, lo que supone un 18% del total de la población.
- Más del 57% de estas personas son mujeres.

7

http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield_2012_analisis.pdf

- Las mujeres viven más años que los hombres: la esperanza de vida de las mujeres es de 85 años, frente a los 79,3 años de los varones.
- Las provincias más envejecidas de España son las del noroeste peninsular
- En 1.709.186 hogares reside una persona mayor sola, lo que supone un 25,8% más que hace 10 años y en 3 de cada 4 de estos hogares, la persona mayor que vive sola es una mujer.
- La inmensa mayoría de beneficiarios de los servicios de la Ley de Atención a la Dependencia se encuentra, principalmente con edades superiores a los 80 años.
- El colectivo de personas dependientes en tramos de edad inferiores constituyen una parte mucho más pequeña sobre el total de personas en situación de dependencia, en gran medida porque el riesgo de encontrarse en situación de dependencia resulta inferior.

3.3. Demanda Potencial y tendencias

Haciendo caso a toda la información que hemos ido aportando en este documento nos encontramos con las siguientes situaciones que favorecen la creación de empresas de servicios destinadas a estos perfiles poblacionales:

1. Envejecimiento creciente de la población.
2. La forma de vida de las personas mayores: viven solas, en pareja o con familiares cercanos activos laboralmente.
3. Población dependiente que no cumplen el perfil para recibir prestaciones del Servicio Público.
4. Población dependiente que recibe prestaciones del servicio público para la atención en el domicilio.
5. Tendencia de la población de evitar el ingreso en centros residenciales a las personas mayores o dependientes para evitar así el desarraigo socio familiar.
6. Crecimiento general de la población activa.
7. Insuficiente número de plazas residenciales para hacer frente a la demanda presentada por la población dependiente.

Las cifras de dependencia junto con la tendencia de envejecimiento de la población 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 Atulado.

La experiencia profesional acumulada de ambos promotores confirma también de forma cualitativa la situación expuesta en este análisis de la demanda. A diario nos encontramos en nuestros respectivos centros de trabajo con situaciones en las que hemos de dar respuesta a la petición de las personas que se encuentran en el domicilio relacionadas con las situaciones aquí descritas, es decir, personas mayores que quieren permanecer en su entorno el mayor tiempo posible, retrasando el ingreso en las residencias y familiares de personas dependientes que solicitan ayuda para poder atenderles, pues el esfuerzo que supone la atención a este colectivo genera un estrés emocional y una sobrecarga física para la familia, de forma que los servicios tendentes a cubrir estas necesidades suponen igualmente un respiro familiar.

3.4. Estructura de la competencia.

Las empresas de Servicios Sociales son fundamentales para el sustento de la sociedad y en los últimos años han experimentado un crecimiento vertiginoso, a raíz sobretodo de la puesta en marcha de los servicios derivados de la Ley de Dependencia.

Según la citada Ley de Dependencia, 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.

Y podemos definir el estado de dependencia 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, 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 las diferentes tipos de servicio según el tipo de asistencia prestada.

-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 las personas mayores se presta de forma integral y continuada.

b) Viviendas comunitarias: están destinadas a albergar en régimen de convivencia cuasi familiar 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 Clubes: centros que organizan encuentros para personas mayores para potenciar la integración 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.

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.

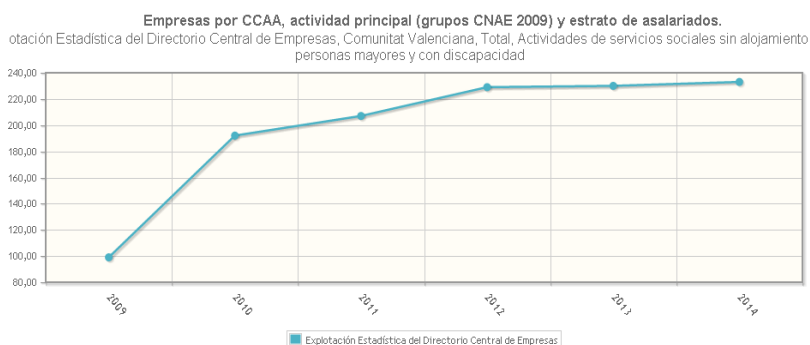
El conjunto de las citadas actividades constituyen la oferta pública y privada de servicios a la tercera edad.

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 eran hasta hace poco los menos desarrollados por parte de la oferta pública, cubriendo apenas el 1%, cifra que está aumentando debido a que quieren primarse los servicios frente a las prestaciones económicas.

La relativa homogeneidad de la demanda hace que la especialización y diferenciación en cuanto a calidad en la prestación de servicios se convierta en 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, aunque el crecimiento mayor se dará como veremos a continuación con la puesta en marcha de la Ley de Dependencia.

En la Comunidad Valenciana, como puede verse a continuación en el gráfico del INE que muestra las empresas que desarrollan actividades de servicios sociales sin alojamiento para personas mayores y con discapacidad, el número de empresas que prestan servicios a personas mayores ha aumentado en los últimos años, desde las 99 que había en 2009 hasta las 233 empresas en 2014 (aquí se incluyen las que prestan exclusivamente Servicios de Ayuda a Domicilio pero también otras). El salto cuantitativo notable se produce de las 99 de 2009 a las 192 de 2010. Más adelante explicaremos el motivo.

Tabla 2: Empresas por CCAA. Comunidad Valenciana

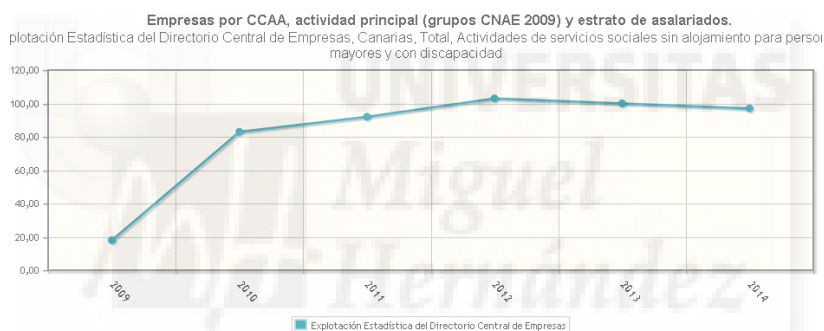


Fuente: INE. Directorio Central de Empresas

Concretamente, el número de empresas acreditadas por la Consellería de Bienestar Social para prestar servicios de ayuda a domicilio son 159⁸. De entre todas ellas sólo una de ellas tiene su sede en Torrevieja y opera exclusivamente en la ciudad (FEPAS). El resto desarrollan su trabajo en el ámbito local, provincial o de toda la Comunidad Autónoma, pero sin disponer de sedes locales en estos dos últimos casos.

En el caso de Canarias, aunque con un menor número de empresas, el aumento ha sido similar, multiplicando por cinco el número desde 2009 (18 empresas) a 2014 (97 empresas). De la misma forma que en el caso de la Comunidad Valenciana, observamos un salto cuantitativo en el mismo año, pasando de las 18 empresas de 2009 a las 83 de 2010 y manteniéndose estable la cifra desde ese año, con un ligero incremento, hasta 2014.

Tabla 3: Empresas por CCAA. Canarias



Fuente: INE. Directorio Central de Empresas

¿Qué sucede en el año 2009 para que explotara la oferta y qué hace que se paralice este crecimiento a partir de 2010/2011? A continuación vamos a verlo en uno de los apartados del análisis del macroentorno:

ANÁLISIS PEST

Factores políticos-legales:

La Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia de España, más conocida

⁸

<http://www.bsocial.gva.es/documents/610662/1581154/RELACI%C3%93N+EMPRESA+S+SAD+A+4+MARZO+2015/9a4e7cfe-3012-4e12-8add-62ae929da972>

como “ley de dependencia”, fue aprobada finalmente en el Pleno del Congreso de los Diputados el 30 de noviembre de 2006. En abril de 2007 se aprueba el baremo necesario pero no será hasta 2008 cuando comiencen a prestarse los primeros servicios derivados de dicha Ley, tras meses de espera de muchos usuarios debido a una falta de planificación en su puesta en marcha. Sólo en 2008 había en España de 2 millones de personas dependientes sobre una población total de 46 millones.

Sobre 2009, por tanto, muchas empresas se lanzan al mismo tiempo a un mercado nuevo hasta ese momento, que les proveía de una oferta convenida con la administración que podía garantizar unos beneficios elevados, seguros y estables.

La crisis y el endeudamiento de las comunidades autónomas hizo que éstas no pudieran cumplir con sus compromisos de pago y el crecimiento vertiginoso de este sector se frenó en seco, como se aprecia en los gráficos que hemos visto. Muchas empresas cerraron en estos años y hubo un reajuste del sector, que se mantuvo estable en el balance del número de empresas debido a otras nuevas que se creaban.

Paralelamente, en toda Europa se experimenta un auge del liberalismo y un cuestionamiento y retroceso de las políticas del Estado del Bienestar. No nos cuestionamos aquí la idoneidad o no de unos u otros sistemas pero lo que sí parece cierto es que la crisis está sirviendo para dinamitar el modelo de Estado Social surgido tras la segunda guerra mundial. Esta circunstancia, que puede ser negativa en muchos aspectos, genera oportunidades de negocio donde la oferta pública va cediendo terreno al mercado.

Factores económicos:

En muchos países de la Unión Europea, incluidos por estos nuevos aires liberales, hay un debate creciente en torno a la financiación de los cuidados de larga duración de las personas en situación de dependencia.

Con la recuperación de la economía y el auge del emprendimiento como una nueva filosofía política estimulada desde las instituciones, nuevas empresas están entrando en el negocio, más flexibles y adaptadas a las nuevas condiciones. De esta forma, analizando estas variables y las condiciones macroeconómicas en el momento en el que nos encontramos concluimos que la actividad de nuestro sector se encuentra en un punto de leve crecimiento, dentro de un ciclo económico nuevo de reactivación de la economía, una vez superada la fase de recesión. Es un mercado en el que no

decrece la demanda -por el contrario-, así que las variables que juegan a favor dependen mucho de la salida definitiva de la crisis.

Factores sociales:

Algunos cambios sociodemográficos, sociales y culturales contribuyen favorablemente al auge de este sector. Las migraciones del campo a la ciudad, los cambios en el modelo de familia tradicional, la incorporación de la mujer al trabajo, el descenso de la natalidad y el aumento paulatino de la esperanza de vida son factores que condicionan un nuevo escenario en el que muchas personas mayores encuentran cada vez más dificultades para encontrar los recursos necesarios para mantener la autonomía que les permita continuar en sus viviendas y evitar así el internamiento involuntario en centros residenciales. La familia, tradicional instrumento de apoyo en el cuidado de personas mayores, se constituye cada vez más como un recurso insuficiente que abre el camino a la búsqueda de nuevas soluciones a problemas tradicionales.

El desarrollo de modernas tecnologías, como veremos a continuación, facilita no sólo los cuidados de las personas mayores y/o dependientes sino que marca una tendencia social clara a permanecer en el domicilio (dispositivos integrados de televisión, audio, internet, electrodomésticos domotizados,...).

Factores tecnológicos:

Es indudable que uno de los mayores avances tecnológicos que ha favorecido la atención a las personas en situación de dependencia ha sido la aparición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

En una sociedad con un envejecimiento creciente y sostenido, donde se requiere una asistencia integral y planificada, que contemple de una manera relacional los recursos, el tiempo y los fondos, se hace imprescindible la introducción planificada de las TICs en nuestros sistemas asistenciales y sanitarios; también en las empresas que prestan servicios asistenciales a este colectivo.

La intensa actividad en I+D+i llevada a cabo en muchos países modernos hace que se produzcan importantes avances que repercuten en esta atención integral que las personas mayores y/o dependientes precisan y que, como hemos visto en el apartado

anterior, marcan también una tendencia creciente explotada comercialmente que tiene que ver con la permanencia en el domicilio.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.

Dejando a un lado el análisis general del macroentorno, podemos establecer que en el sector operan dos clases de empresas: medianas y grandes que desarrollan su trabajo en el contexto geográfico nacional y en las capitales de provincia y empresas locales pequeñas que operan en municipios con un alto nivel de demanda. Sus puntos fuertes son la experiencia en el sector y la disponibilidad de recursos (humanos, económicos, materiales y financieros). Pero tanto unas como otras, cada una según su capacidad de negociación, se dirigen fundamentalmente a la captación de la demanda de la administración pública. El esfuerzo comercial es bajo debido a que los clientes llegan a través de una derivación desde los Servicios Sociales municipales, que ofertan las prestaciones de la Ley de dependencia y las del Servicio de Ayuda a Domicilio propio, de titularidad municipal. Desde estos Servicios Sociales, que conocemos muy bien los promotores de este proyecto, se oferta un abanico de posibilidades (entre las cuales se encuentra el servicio de ayuda a domicilio), muchas veces con unas recomendaciones que dependen del criterio subjetivo de los técnicos de Servicios Sociales. Una vez constituidas estas empresas ofrecen sus servicios a toda la población, sencillamente porque volcar el catálogo en una página web (la forma más habitual y casi exclusiva de promoción publicitaria) no supone un gran esfuerzo. Pero la realidad es que no llegan a captar clientes de esta forma en el mercado libre. Si realizamos una búsqueda de los términos “ayuda a domicilio” a través de google Trends, vemos que el interés es mínimo y no ha crecido desde 2006 hasta 2015. Lo mismo sucede si usamos el planificador de palabras clave de google Adwords, observando en este caso que el promedio de búsquedas mensuales realizadas es tan sólo de 20, segmentadas geográficamente, sumando el municipio de Torrevieja y la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, de los términos “ayuda a domicilio”. Esto es un indicador de que el mercado libre no se nutre de la oferta comercial a través de internet y que las empresas, al no ofertar con suficiente intensidad sus servicios a través de otros canales publicitarios, no están captando sus clientes en este mercado. Este punto débil es nuestra principal fortaleza, no exenta de riesgos y esfuerzos considerables, ya que entramos en competencia con unas prácticas de economía sumergida muy arraigadas culturalmente, como veremos más adelante.

La intensidad de la competencia dentro de la oferta regulada no es muy alta en relación al público objetivo aunque vamos a analizarla a continuación de una forma más detallada, tanto directa como la indirecta.

Como ya hemos mencionado, en la Comunidad Valenciana, a fecha 7 de abril de 2015, operan un total de 162 empresas de Servicio de Ayuda a Domicilio acreditadas en la Consellería de Bienestar Social. No es que todas las empresas que presten Servicios de Ayuda a Domicilio estén en esta lista pero sí la mayoría, puesto que es un requisito indispensable para poder captar la demanda derivada de la ley de Dependencia (algo que nadie quiere rechazar, aunque su público objetivo sea otro). De estas 12 empresas, solo una tiene su sede en Torrevieja (FEPAS), otra en el municipio cercano de Rojales, en la urbanización Ciudad Quesada (SENIOR ASSISTANCE CORPORACIÓN EMPRESARIAL S.L.), que se orienta a la prestación de servicios de múltiple naturaleza. Después hay una tercera empresa que opera específicamente en Torrevieja (también en Denia), aunque tiene su sede en L'Alfas del Pi (MARINA SENIOR S.L.) y otra que también desarrolla su trabajo en Torrevieja y otros municipios costeros de Alicante, con sede en Elda (SERLICOOP). Del resto, 13 empresas operan de forma específica para toda la provincia de Alicante, 5 cubren las provincias de Alicante y Valencia y 33 operan en todo el territorio de la Comunidad Valenciana, entre las que encontramos a las grandes empresas nacionales (EULEN SERVICIOS SOCIO SANITARIOS S.A., SERVISAR SERVICIOS SOCIALES S.L., CLECE S.A y la franquicia EDADES).

En la Comunidad Canaria operan un total de 20 empresas específicas de Servicio de Ayuda a Domicilio que estén acreditadas ante el gobierno canario, de las cuales sólo 7 tienen su sede en la isla de Tenerife. Pensemos que la barrera geográfica entre islas dificulta el despliegue de actividades y aumenta el coste de las operaciones. Entre estas veinte encontramos también aquí a EULEN y CLECE.

Pues bien, tanto en un caso como en otro, lo que observamos es que la mayoría de empresas tiene capacidad de operar en Torrevieja y Santa Cruz de Tenerife, aunque tengan su sede en lugares distantes. Esa capacidad no responde a un despliegue táctico multipresencial sino sencillamente a que contratan a las auxiliares de ayuda a domicilio en los municipios donde reciben la demanda utilizando a las agencias de empleo locales o empresas de trabajo temporal. Generalmente es la trabajadora social municipal de Dependencia la que facilita unos cuantos teléfonos de empresas a sus usuarios, éstos llaman y la empresa sencillamente recaba la información necesaria y

vende su servicio a través de esa misma conversación o con el desplazamiento de un comercial a la vivienda. Esto significa que no ofertan de forma conveniente sus servicios en todas y cada una de las localidades de la provincia o de la comunidad (sencillamente porque compiten en precio y no es rentable una publicidad tan masiva) y que la calidad de sus servicios se ve deteriorada porque no existe una relación vinculante entre el trabajador contratado y la empresa, más allá del contrato que se formaliza. No hay planes de formación específicos, ni cultura de empresa de la que participar. El empleado, en la mayoría de las ocasiones, literalmente, jamás pisa unas dependencias que pertenezcan a la empresa que le contrata y como mucho conoce a un supervisor de zona a nivel provincial, al que puede llamar para las incidencias. No existe una supervisión adecuada de las tareas del trabajador y éste en la práctica nunca llega a pisar instalaciones de la empresa. Este es el motivo por el que es fácil que operen muchas de ellas en un territorio tan extenso, disponiendo tan solo de un despacho no visible en cualquier punto de la geografía que abarcan. Este no es nuestro modelo de negocio, no genera la confianza que detectamos que buscan muchos de nuestro público objetivo.

En cuanto a la competencia indirecta, más adelante, en la dinámica competitiva, hablamos de otra de las cinco fuerzas de Porter, la de los productos sustitutivos, pero existe una competencia mucho más presente y enquistada que afecta a este negocio, la economía sumergida. Es muy frecuente recurrir a la captación de recursos humanos entre las relaciones de proximidad, el vecindario o la comunidad local. La oferta, dada la situación actual de crisis, es amplia y es un factor a tener en cuenta a la hora de competir y fijar los precios de nuestros servicios. Ahora bien, no estamos hablando de empleadas domésticas que van a desarrollar las clásicas tareas de limpieza del hogar sino que se trata de servicios especializados que tienen que ver en muchos casos con la manipulación de personas encamadas, de su aseo personal e íntimo y de otras tareas que suponen una barrera a la entrada de un perfil genérico de trabajador no cualificado y sin experiencia. Por otra parte, es cada vez más frecuente en los lugares que hemos elegido para el desarrollo de nuestro negocio, que muchas personas mayores residentes no tengan lazos familiares ni sociales suficientes que les provean de los recursos que necesitan buscando en el entorno inmediato, siendo más fácil para un familiar que vive fuera poder contratar el servicio a través de una empresa localizada que comenzar una búsqueda a pie de calle, en un lugar que no conoce y empleando un tiempo del que no dispone.

Según el "*Estudio sobre el Potencial de crecimiento del Empleo Blanco: Oportunidades y Obstáculos*", del Ministerio de Trabajo e Inmigración, publicado en 2011⁹, la puesta en marcha de la Ley de Dependencia tendría que haber supuesto el afloramiento de empleos de la economía irregular. Sin embargo, la reducida creación de empleo hace pensar que un alto volumen permanece en la economía informal o en la economía sumergida.

Una parte importante de la actividad que se desarrolla en el mercado negro o en el informal, y concretamente en aquellas actividades relacionadas con el cuidado y la atención a la dependencia, son desarrolladas fundamentalmente por mujeres inmigrantes en situación irregular y sin permiso de trabajo.

España ha sido y es un país con un peso importante de la economía irregular. En nuestro entorno observamos pequeñas actividades que escapan de las obligaciones fiscales, como pequeños arreglos domésticos, clases particulares, atención a los menores, así como otros directamente relacionados con el sector de cuidado a personas mayores, ayuda a domicilio y tareas de limpieza, entre otras.

Estudios recientes como el de "*La economía sumergida en España*", publicado por la Fundación de las Cajas de Ahorro en 2011, estiman el peso de la economía sumergida en la economía española y la del conjunto de la OCDE en el 21% del PIB. No obstante, ha mantenido una tendencia descendente desde el año 2000 hasta el 2008, año en el que alcanza sus valores más bajos (18,7% en España). A partir de ese año, con el estallido de la crisis, aumenta paulatinamente y en sólo dos años aumenta 1,1 puntos porcentuales en nuestro país.

Según un estudio realizado por Malen Etxea en 2008¹⁰, el 34% de las trabajadoras internas de servicio doméstico tiene una jornada laboral entre 8 y 10 horas al día y el 66% tiene jornadas de más de 10 horas al día. Sin duda, este sector se convirtió en una entrada al mercado laboral español fundamental para las mujeres que llegaban de países extranjeros. Socialmente, este sector se ha mantenido muy poco valorado e invisible. Si bien esta actividad del sector doméstico no es una actividad económica exclusiva del sector de atención a la dependencia, es de interés considerar esta aproximación con el objeto de estimar la presencia de la economía irregular en esta actividad, que tan a menudo se mezcla con los servicios de cuidados socio-sanitarios en el hogar.

⁹ <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/estudios/pdf/EstudioEmpleoBlanco.pdf>

¹⁰ Malen Etxea (2010): *Manos que mueven el mundo*, Asociación Malen Etxea.

Tengamos en cuenta que estos servicios se desarrollan dentro de las viviendas particulares, por lo que escapan al control de la Inspección de Trabajo, y por lo que también resulta difícil estimar el volumen del sector que se mantiene sumergido.

No obstante, los servicios derivados de la Ley de Dependencia, para cuya prestación económica se concede a las familias asociadas al Servicio de Ayuda a Domicilio es obligatoria la contratación de una auxiliar a través de una empresa acreditada, ha supuesto un beneficio para el sector y para las empresas que trabajan dentro del mismo. Aún con todo, es uno de los factores más importantes a considerar a la hora de enfrentar la puesta en marcha de cualquier negocio relacionado con los cuidados a las personas mayores en el domicilio.

3.4.1. Dinámica competitiva.

En relación a los factores que facilitan o dificultan la entrada de otros competidores en el sector, después de analizar los recursos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto como el nuestro debemos decir que el principal factor facilitador es la relativa escasa inversión inicial del proyecto, ya que hablamos de una empresa de servicios que va incrementando sus recursos humanos (coste principal) conforme va expandiendo su demanda. La relativa facilidad con la que una empresa puede salir del mercado una vez iniciada su actividad es un factor que facilita igualmente la entrada oportunista de otros competidores. En este sentido, nuestra propuesta de valor diferenciada va a consistir en una forma novedosa de comercializar el servicio, haciendo que sea el propio cliente el que se erija como actor principal en la selección del personal que va a desarrollar las funciones en su propio domicilio o en el de sus familiares.

En nuestro caso, el grado de intervención que tiene el gobierno o las administraciones en el sector es alto pero debemos decir que para nosotros esta circunstancia es una ventaja competitiva, ya que nuestro público objetivo, como ya hemos señalado, no se orienta exclusivamente al derivado de la Ley de dependencia, sino fundamentalmente al mercado libre. En tanto que la mayoría de las empresas sigan desarrollando su modelo de negocio en función de esta relación de dependencia respecto de los vaivenes legislativos, nosotros tenemos la oportunidad de expandirnos hacia un mercado relativamente nuevo en el que poseemos un claro factor diferenciador frente a la competencia.

El grado de rivalidad del sector es alto, fruto de esa competencia por los contratos administrativos con las corporaciones locales y los clientes derivados de las prestaciones de la Ley de dependencia. Nuevamente, debemos decir que podemos escapar a ese tentáculo dirigiendo nuestros esfuerzos a otro nicho de mercado, a través de la especialización y la diferenciación de nuestros servicios.

En el caso de nuestra empresa, el poder de negociación de los proveedores va a ser muy reducido, fundamentalmente porque los insumos que nos van a proveer no son productos específicos, de modo que son fácilmente sustituibles (uniformes, equipamiento informático, teléfono e internet y material sanitario).

Un elemento fundamental en nuestra empresa sí va a ser el poder negociador que tenga el grueso de nuestros recursos humanos, conformado por auxiliares de ayuda a domicilio. No obstante, analizando cuáles son las condiciones actuales del mercado laboral no sólo en España sino en toda Europa, tendente a la flexibilización de las condiciones de contratación a favor del empresario, teniendo en cuenta también una circunstancia externa negativa para el conjunto de la sociedad pero que en nuestro caso se convierte en una oportunidad, como es el desempleo y la mayor facilidad para encontrar y mantener en el tiempo el capital humano, concluimos que nos encontramos en un buen momento para crear una empresa de servicios en la que nuestro principal valor son las personas, clientes y empleados.

Esta misma variable, la capacidad de negociación, aplicada a nuestros clientes, cambia de forma radical con respecto a la ventaja anterior señalada, precisamente por el mismo motivo. Es decir, el grado de competencia por el empleo que nos beneficia se convierte a la vez en una mayor oferta en el mercado para el cliente, lo que hace que aumente el grado de exigibilidad. Nosotros lo sabemos y por ello apostamos desde el principio por este tipo de cliente, ya que estaremos en condiciones de satisfacer mejor sus necesidades si ha contrastado previamente varias ofertas, siendo capaz, por tanto, de valorar las claras ventajas y la calidad de nuestro servicio.

Por último, los productos sustitutivos que ofrecen otras empresas y que pueden suponer una amenaza son principalmente los centros de atención diurna o centros de día y centros residenciales, es decir, aquellos que se orientan a la no permanencia en el hogar. En este caso, se trata de servicios lo suficientemente diferenciados tanto en el precio (mucho más elevado en el caso de estos últimos) como en las condiciones de la oferta, así que no suponen realmente una barrera para el desarrollo de nuestro

modelo de negocio. Es más, diríamos que, tras una época en la que el recurso del internamiento en residencias pudo estar en auge, enfrentándose siempre a las barreras culturales en nuestro país, existe ahora una nueva tendencia a permanecer en el hogar y a valorar las ventajas asociadas a la independencia y privacidad (mujeres que paren en sus casas por decisión propia buscando autenticidad, personas que plantan sus alimentos en sus propios huertos, etc.). Esta tendencia está siendo explotada también publicitariamente por otros sectores de la industria y de los servicios (Ikea y su “República Independiente”, pizzerías a domicilio, venta online de ropa y todo tipo de productos,...), reforzando la idea de que “como en casa no se está en ningún sitio”.

3.5. Valoración de la oportunidad de mercado.

En base a los análisis de la oferta y la demanda expresados, podemos valorar la oportunidad comercial de nuestro proyecto:

El tamaño del mercado es grande y su tendencia creciente, como hemos podido comprobar analizando los datos del INE y las pirámides poblacionales, además de tener en cuenta los factores socioculturales favorables a nuestro modelo de negocio.

La estructura de la competencia centra la mayor parte de sus esfuerzos comerciales en la captación de la demanda proveniente de los recursos públicos derivados de la Ley de dependencia y en los contratos administrativos con corporaciones locales para asumir la gestión de los servicios de ayuda a domicilio municipales. Por tanto, la intensidad de la competencia dentro de la oferta regulada es baja en relación al público objetivo al que nuestra empresa se dirige, que no es el que acude a demandar servicios gratuitos o con el menor coste posible depreciando la calidad de los mismos.

Las barreras de entrada son relativamente pocas, si consideramos que se trata de una empresa de servicios cuyo principal activo es el capital humano pero no lo son tanto si prestamos atención a la extremada sensibilidad de los servicios que ofrecemos, para los que se requiere que el cliente deposite una confianza seria en nuestra empresa. En este sentido, pensamos que este es el factor clave para poder diferenciarnos de la competencia y salvar el criterio de oportunidad.

El grado de intervención del gobierno en nuestro mercado es alto, en relación a que financia servicios de ayuda a domicilio a través de las prestaciones de la Ley de

Dependencia y los Servicios de Ayuda a Domicilio de carácter municipal. Pero el promedio de tiempo que una persona tarda en obtener un servicio de la administración mediante un copago, desde que lo solicita hasta que finalmente le es asignado es de dos años y medio -tanto en la Comunidad Valenciana como en Canarias- y la asignación de los escasos servicios de titularidad municipal requiere de un perfil socioeconómico muy determinado. La calidad de estos servicios, como ya hemos descrito, es baja y nuestro público objetivo, en un principio, no es el que demanda servicios primando únicamente el precio. No obstante, acreditaremos nuestra empresa en ambas comunidades autónomas como empresa prestadora de servicios de ayuda a domicilio y figuraremos en el catálogo al que recurren este tipo de clientes con dos propósitos; primero, contar con el dudoso sello de calidad que las administraciones otorgan (que no es tal en la práctica, porque la supervisión es nula), sencillamente porque algunos clientes desean a toda costa localizar este tipo de referencias administrativas contrastables y, segundo, porque no vamos a rechazar la demanda que nos pueda llegar a través de las prestaciones de la Ley de dependencia, siempre y cuando acepte y valore nuestro servicio.

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la competencia del mercado regulado pero sobre todo a la competencia de la economía sumergida, fuertemente arraigada en este sector, tal y como hemos visto. Nuestra empresa por el cliente que exige calidad en un servicio sensible, no por el que se orienta únicamente por el precio, así que un cliente con poder de negociación es nuestro aliado, ya que va a saber valorar las diferencias entre nuestros servicios y los de la competencia. Es más, lo mejor para nuestra empresa es recibir clientes con una buena capacidad de discernimiento, que tengan la posibilidad de comparar entre varias ofertas.

En esta empresa de servicios los proveedores son escasos, ya que el principal recurso con el que trabajamos son las personas, así que en nuestro caso debemos prestar atención a la capacidad de negociación del grueso de nuestras trabajadoras, conformado por las auxiliares de ayuda a domicilio. El análisis de las condiciones actuales del mercado de trabajo -y la tendencia en los próximos años- hace que factores negativos para la población en general (el desempleo y el aumento de la flexibilidad del mercado) se conviertan en un factor no deseado pero favorable para nuestros intereses. Nosotros no conformamos el panorama político pero navegamos en él y en este sentido tenemos un horizonte seguro de aguas tranquilas, dado que nuestros empleados van a ser una pieza fundamental que vamos a cuidar, tanto en la selección inicial como en las estrategias de retención.

Por último, el riesgo de los productos sustitutivos principales, centros de día y residencias, se orientan hacia una tendencia que está decreciendo y devaluándose en favor de la permanencia en el hogar, luego no suponen una barrera al desarrollo de nuestro negocio, ya que, en todo caso, se trata además de servicios bien diferenciados.

A modo de resumen del análisis de mercado introducimos el análisis interno y externo de nuestra empresa, para lo que utilizamos la técnica del DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

| | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|-------------------------|--|--|
| ANÁLISIS EXTERNO | <ul style="list-style-type: none"> * En ambas ciudades existen empresas que desarrollan servicios personales lo que supone una competencia importante debido a que ya se han instalado en el territorio. * Existencia de mercado libre regulado de personas que prestan servicios personales. * Sector poco regulado por lo que existe competencia desleal: economía sumergida. * Desconfianza de la clientela al tratarse de una empresa nueva. * Poca cultura local de búsqueda de personas de confianza a través de una empresa, normalmente se hace uso de las redes sociofamiliares. * Escasas ayudas económicas al emprendimiento y/o requisitos imposibles de cumplir. * Falta de legislación que promueva contratación de servicios personales través de beneficios fiscales para quien contrata. | <ul style="list-style-type: none"> * Legislación en materia de dependencia que hace que determinados sectores de población cuenten con prestaciones económicas que le permitan la contratación de terceras personas y la permanencia de la persona dependiente en el hogar. * Las mejoras de las condiciones de vida de la población que han promovido el incremento de la esperanza de vida en España. * Mejora de la economía nacional que permite el acceso al mercado de personas en edad laboral, lo que implica incremento del poder adquisitivo. * Las ciudades elegidas presentan las características socioeconómicas adecuadas para la demanda de los servicios que se ofertan. * Las tendencias poblacionales están haciendo que las personas mayores opten por permanecer en sus domicilios siempre que sea posible, desestimando el ingreso en un centro sociosanitario. * El uso de las nuevas tecnologías facilita esta permanencia en los domicilios porque permite a las personas estar más en contacto con la sociedad. |

| | FORTALEZA | DEBILIDADES |
|-------------------------|---|--|
| ANÁLISIS INTERNO | <ul style="list-style-type: none"> * La motivación y la constancia de las personas promotoras para poner en marcha la empresa. * La amplia experiencia profesional de ambos en el ámbito de los servicios sociales, de 20 años de ejercicio de la profesión de trabajo social, tanto en la administración local como en entidades privadas. * El trato individualizado y personalizado que se prestará a cada uno de nuestros clientes. * La adaptación de los servicios a las necesidades individuales de la clientela (horarios, tipología de servicio, elección de la persona que desempeñará los servicios en el domicilio,...). * La amplia formación de los promotores, tanto en el campo de lo social como en el de la empresa. * Selección de personal especializado y con alta motivación por el desempeño de servicios personales. * Selección cuidada del espacio físico en el que se instale la empresa. * Amplia oferta de servicios personales integrales, lo que permite cubrir todas las necesidades. * Capacidad directiva de ambos promotores. | <ul style="list-style-type: none"> * La poca experiencia de las personas promotoras en el sector privado. * Recursos financieros limitados. * Empresa de nueva creación y por lo tanto no conocida. |

9. CONCLUSIONES.

Los promotores de este proyecto, hemos diseñado un plan de negocio en torno a una empresa de Servicios de Ayuda a Domicilio, entre otros motivos, porque queremos poner en valor de mercado nuestra formación académica y nuestra experiencia profesional de más de 20 años en el ejercicio de la profesión de trabajo social. Somos personas comprometidas con nuestra profesión, que se concreta en la ayuda a los demás y contamos con la experiencia, sensibilidad y conocimiento necesarios para llegar a nuestros clientes potenciales y ofertar servicios personales en el domicilio con una calidad superior a otras ofertas de un mercado que conocemos.

Para la puesta en marcha de este proyecto hemos elegido los enclaves de Torrevieja y Santa Cruz de Tenerife, en principio porque son los lugares de residencia de los promotores y eso nos va a aportar unas claras ventajas pero también porque son muchos los factores intrínsecos positivos condicionantes (ambas poblaciones tienen características socio demográficas similares, pirámides poblacionales envejecidas - sobre todo en la ciudad alicantina- y son lugares de residencia habitual de personas dependientes o de jubilados que se encuentran en fase próxima a la dependencia). La idea es iniciar la actividad en la empresa Atulado S.L, al tiempo que mantenemos nuestro trabajo en la administración pública, al menos durante el primer año. Hemos considerado que de esta forma, multiplicaremos por dos los beneficios, explotando al máximo todos nuestros recursos personales, situacionales y relacionales, pues conocemos el entorno y tenemos una red socio laboral de contactos muy importante que nos permitirá realizar una mayor y más rápida difusión de nuestros servicios, teniendo en cuenta que no duplicamos gastos al carecer de inversiones en inmovilizado.

Tenemos muy claro que vamos a dirigirnos a un sector en auge atendiendo a las circunstancias socioeconómicas que tenemos en España en este momento, circunstancias similares a las del resto de países de la Comunidad Europea. Así pues, nos encontramos con una población que envejece y que además vive más tiempo, motivado por las mejoras de las condiciones de vida. Esta circunstancia se traduce en un envejecimiento de la población mayor, superando los 80 años de vida. En 2015 el porcentaje de población de 65 años y más superó el 18% del total de la población nacional, dato que va incrementando anualmente previéndose un 24,9% en 2029.

Estas personas mayores normalmente viven solas, en pareja o en convivencia con familiares cercanos que tienen cargas personales y laborales, lo que hace que pasen mucho tiempo solas y que en muchos casos precisen de la contratación de un cuidador profesional para las labores que no pueden realizar por sí mismas. El objetivo principal que engloba todos nuestros servicios es el de retrasar la entrada en un centro residencial el mayor tiempo posible, evitando así el desarraigo socio familiar y la institucionalización forzada.

Además de la población mayor, nuestro público objetivo es la población dependiente discapacitada, refiriéndonos en este caso a las personas menores de 65 años, con una discapacidad reconocida, que precisen del apoyo de terceras personas para la realización de las actividades de la vida diaria.

Un elemento a nuestro favor es que en España contamos desde hace años con una Ley de Atención a la Dependencia que modifica y mejora las circunstancias socio económicas de las familias que tienen a cargo personas mayores o con discapacidad. Esta Ley ha favorecido que las familias puedan contratar profesionales de apoyo en el domicilio mediante la concesión, entre otras, de Prestaciones para Cuidados en el Entorno (PCE) y Prestaciones Económicas Vinculadas al Servicio de Ayuda a Domicilio, lo que ha venido a facilitar la atención de las personas en su hábitat, evitando separaciones no deseadas tanto por las personas dependientes como por sus familiares.

Al margen de la cobertura de la Ley de Atención a la Dependencia existe un grupo de población que, aun siendo dependiente, por una cuestión de renta, no cumple perfil para recibir las prestaciones que se desprenden de la mencionada Ley pero que si precisan de los cuidados en el entorno, este grupo es nuestro principal público objetivo porque tienen solvencia económica y no valorarán tanto el precio como el elemento principal a la hora de seleccionar una empresa, sino que buscarán calidad y confianza. Nos dirigiremos principalmente al mercado libre, sin renunciar a la oferta derivada de la Ley de Dependencia, a la que llegaremos sobre todo a través de los trabajadores sociales de Dependencia de las oficinas municipales, encargados de derivar a los usuarios que demandan servicios hacia el catálogo de empresas del mercado. Estamos convencidos de que estos colegas nuestros sabrán valorar la oferta que les presentamos porque comparten con nosotros el diagnóstico de la forma deficitaria en la que operan la mayoría de las empresas del sector.

Aunque aún estamos atravesando el bache de la crisis, es evidente que los últimos signos de recuperación económica están traducándose en un crecimiento general de la economía y de la población activa, lo que hace que la demanda de este tipo de servicios se incremente, al incorporarse de nuevo los cuidadores informales familiares al mercado laboral y no poder prestar los cuidados necesarios a sus familiares dependientes en el domicilio.

Por otro lado, nosotros sabemos muy bien que la oferta de plazas residenciales para la población dependiente siempre es inferior a la demanda, con lo que el mantenimiento de la persona en el domicilio siempre va a hacer necesarios los servicios personales, ya que hemos de tener en cuenta que en muchos casos, la situación de la persona dependiente precisa de profesionales para la realización de unos cuidados que las

familias ya no pueden ofrecer, bien por desconocimiento o por saturación emocional y física.

El tamaño de nuestro mercado es grande y su tendencia creciente, como hemos podido comprobar en los datos analizados anteriormente. En España, además, la cultura favorece la permanencia de la persona dependiente en su entorno, pues a las familias les genera un sentimiento de culpa trasladar a sus familiares a los centros residenciales, recurso al que acuden en el último momento o cuando no encuentran una solución adecuada a sus necesidades.

Situando el punto de vista en la competencia podemos decir que existen empresas pequeñas que actúan en un nivel muy local, otras medianas que abarcan comarcas y provincias y las grandes empresas del sector que cubren todo el territorio nacional. Pues bien, casi todas ellas centran la mayor parte de sus esfuerzos comerciales en la captación de la demanda proveniente de los recursos públicos derivados de la Ley de dependencia y en los contratos administrativos con corporaciones locales para asumir la gestión de los Servicios de Ayuda a Domicilio municipales. Nuestra actividad empresarial se concreta en servicios personales y domésticos ofertados de forma directa a un cliente potencial distinto, que no viene derivado de los Servicios Municipales a través de los mencionados contratos administrativos (que conllevan una gestión indirecta y tutelada por parte de la Administración Pública) y aunque igualmente recibiremos oferta derivada de la contratación de los Servicios de Ayuda a Domicilio derivados de la Ley de Dependencia, ya que esta contratación es libre por parte del cliente, queremos insistir en que el elemento diferencial de nuestra oferta es la elección de un target con unas características socio económicas particulares, que se alejan del cliente que, por desgracia, debe adherirse a la oferta más económica, aceptando sin capacidad de maniobra cualquier condición en la prestación del servicio.

En un modelo de negocio existente y con una demanda potencial elevada, en el que operan ya una gran cantidad de empresas, nuestro buque rompehielos para abrir una brecha en el mercado va a ser el plan de marketing, ya que debemos ser capaces de comunicar nuestra oferta comercial de una manera adecuada al público al que nos queremos dirigir. Una labor principal de nuestra empresa será ganarnos la confianza de nuestros clientes a través de la comercialización de un servicio necesario y con alto nivel de sensibilidad, pues estamos hablando de la intromisión en la vida de particulares, entrando en sus casas para encargarnos del cuidado de sus seres más queridos. De ahí que nuestro factor de diferenciación tiene que ser la cercanía con la

familia y la persona dependiente, la confianza, nuestra profesionalidad y saber hacer, la calidad de nuestros servicios y la oferta de participación en el proceso de selección del cuidador profesional que vamos a poner a su disposición.

Somos conscientes de que los clientes tienen un poder de negociación alto, pues no sólo tenemos enfrente al mercado regulado sino también una fuerte competencia de la economía sumergida. No obstante, como hemos señalado, nosotros no competimos en precio, sino que ofrecemos un servicio que nuestros clientes sabrán valorar si conseguimos trasladarles nuestra oferta comercial de una forma precisa. Una de nuestras principales diferencias con respecto a la manera en la que actúan la mayoría de las empresas del sector será la posibilidad ofertada de que sea el propio cliente quien ejerza de jefe de recursos humanos de su propia casa, pues será el encargado de seleccionar a la persona que quiere que trabaje en su domicilio mediante la visualización de un video de presentación de una muestra representativa de nuestras trabajadoras. Esta capacidad de decisión que transferimos al cliente será nuestra principal diferenciación de la competencia y uno de los elementos que mejor debemos comunicar, ya que la asignación de una auxiliar desconocida y sin ninguna referencia es actualmente uno de los mayores obstáculos que dificultan la contratación de este tipo de servicios. Otros factores diferenciadores, como el trato personalizado, cercano y de calidad que ofreceremos desde el primer momento y la adecuación de la respuesta a la necesidad demandada, adaptando el servicio de forma personalizada y en el menor tiempo posible, serán parte de nuestra oferta diferenciada.

Planteamos una empresa con una escasa inversión inicial, lo que facilita la puesta en funcionamiento. El incremento de personal se llevará a cabo en base a demanda con lo que no se establece una obligación de contratación que pueda perjudicar el crecimiento económico ni comprometa los requerimientos de pagos. Cada nuevo servicio que nos demanden supone un aumento de contratación que conlleva a su vez un beneficio económico directo, así de sencillo. Aún con todo, hemos elegido la forma jurídica de una Sociedad Limitada para no comprometer nuestro patrimonio personal ante cualquier eventualidad no deseada.

Atulado S.L. no sólo cumple una misión que consideramos esencial en esta sociedad, satisfaciendo las necesidades de un amplio sector de personas con necesidades vitales, sino que es además una empresa rentable, si atendemos a las cifras y ratios del plan económico financiero que presentamos. Somos conscientes de que los negocios son plenamente conciliables con la mejora de la calidad de vida de las

personas y que de una buena idea de negocio llevada a la práctica con ilusión y esfuerzo pueden generarse beneficios mutuos, para nuestros clientes y para los promotores de este proyecto.

10. BIBLIOGRAFÍA.

Libros

Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). (2004). Atención a las personas en situación de dependencia. Libro Blanco. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Maqueda Lafuente, J. & Llaguno Musons, J.I. (1994). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Navas López, J.E. & Guerras Martín, L.A. (2012) *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

Zeithaml, V.; M.J. Bitner & D. Gremler (2013). *Marketing de servicios*. (5ª edición) McGraw-Hill.

Sitios web

Alcaide Casado, J.C. (2014). Tendencias del Marketing para 2015. Publicado el 04/12/2014. Consultada el 18-01-2015. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/jcalcaide/tendencias-de-marketing-para-2015>
<http://www.ine.es/>.

AENOR. Certificados sociales UNE15800. *Mejorar la calidad de vida de las personas en situación de dependencia*. Consultada 03-03-2015. Recuperado de: http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_ssociales_150000.asp.

Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. *Distritos*. Consultada el 12-01-2015. Recuperado de: <http://www.santacruzdetenerife.es>.

Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. Instituto Municipal de Asuntos sociales (IMAS). *Plan Estratégico Municipal de Servicios Sociales 2014-2018*. Consultado el

12-04-2015. Recuperado de:
santacruzdetenerife.es/fileadmin/user_upload/Archivos_para_descargar/Servicios%20
Sociales/PlanEServiciosSociales2014-2018.pdf.

Ayuntamiento de Torrevejea. *Negociado de Censo y Estadística*. Consultado el 12-01-
2015. Recuperado de:
<http://www.torrevejea.es/sal/ayuntamiento/censo/censo%20y%20estadistica/>.

Canal 4 de Televisión. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:
<http://www.canal4tenerife.tv/http://www.csic.es/>.

Comunidad Valenciana. *Listado de empresas autorizadas SAD a fecha 4 de Marzo de
2015*. Recuperado de:
<http://www.bsocial.gva.es/documents/610662/1581154/RELACI%C3%93N+EMPRESAS+SAD+A+4+MARZO+2015/9a4e7cfe-3012-4e12-8add-62ae929da972>.

El diario de Tenerife. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:
[http://www.eldiariodetenerife.com/http://elearningmarketing.blogspot.com.es/2012/07/
estrategias-de-la-determinacion-de.html](http://www.eldiariodetenerife.com/http://elearningmarketing.blogspot.com.es/2012/07/estrategias-de-la-determinacion-de.html).

El Periodic. Com. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015. Recuperado de:
<http://www.elperiodic.com/torrevejea>.

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). *Manual de uso para el
empleo del baremo de valoración de la dependencia*. Consultado el 13-01-2015.
Recuperado de: <http://www.femp.es/files/566-29-archivo/manualusoBVD.pdf>.

Gobierno Vasco. *Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad
Intergeneracional*. Consultado el 10-05-2015. Recuperado de:
<http://www.envejecimientoactivo2012.net/Menu29.aspx>.

Instituto Nacional de Estadística. *Demografía y Población*. Consultada el 08-01-2015.
Recuperado de: <http://www.ine.es/>.

La Caixa bank. El aula del accionista. *Ratio de Endeudamiento*. Consultada el 01-07-
2015. Recuperado de:
<https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/AprendaConCaixa>

Bank/aula763.pdf.

Malen Etxea. Asociación de Mujeres Inmigrantes. Reflexión sobre las condiciones laborales de las trabajadoras domésticas extranjeras. Consultada el 03-04-2015. Recuperado de: Malen Etxea (2010): *Manos que mueven el mundo*, Asociación Malen Etxea.

Ministerio de Economía y Competitividad. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). *Envejecimiento y calidad de vida*. Consultada el 08-02-2015. Recuperado de: <http://www.csic.es/>.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Centro de Información y red de Creación de Empresas. *Tramitación telemática*. Consultada el 12-04-2015. Recuperado de: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>.

Ministerio de la Presidencia. (2012). *VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal*. Consultado en marzo de 2015. Recuperado de: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-6592.

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. *Informe 2012. Las Personas – Mayores en España*. Consultado el 20-01-2015. Recuperado de: http://www.espaciomayores.es/imserso_01/espaciomayores/Estadisticas/informe_ppmm/index.htm.

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). *Análisis comparativo entre previsiones y resultados actuales de la dependencia*. Consultado el 12-12-2015. Recuperado de: http://www.dependencia.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/ield_2012_analisis.pdf.

Ministerio de Trabajo e Inmigración. *Estudio sobre el potencial crecimiento del empleo blanco: oportunidades y obstáculos*. Consultado el 20-01-2015. Recuperado de: <http://www.empleo.gob.es/uafse/es/estudios/pdf/EstudioEmpleoBlanco.pdf>.

Mírame Televisión. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:

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

Periódico Hoy Torre vieja. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015. Recuperado de:
<http://www.hoytorrevieja.es/>.

Periódico La Opinión de Tenerife. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015. Recuperado de:
<http://www.laopinion.es/http://www.santacruzdetenerife.es>.

Radio Televisión Canaria. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:
<http://www.rtv.es/television/>.

Ready Ratios. IFRS financial reporting and analysis software. *Return On Sales (ROS)*.
Consultada el 01-07-2015. Recuperado de:
http://www.readyratios.com/reference/profitability/return_on_sales_ros.ht.

Revista Española de Salud Pública. *Valoración de discapacidad física. Índice de Barthel*.
Consultada el 20-03-2015. Recuperado de:
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57271997000200004.

Riesgo y morosidad. Com. *Riesgo y morosidad en la empresa*. Fondo de maniobra.
Consultado el día 01-07-2015. Recuperado de:
<http://www.riesgomorosidad.com/tag/fondo-de-maniobra/>.

Servicio Andaluz de Salud. Consejería de Salud. *Escala de valoración del equilibrio y la marcha –Tinetti*. Consultada el 20-03-2015. Recuperado de:
http://www.hvn.es/enfermeria/ficheros/escala_de_valoracion_del_equilibrio_y_la_marcha.pdf.

Torre Guía, anuncios y noticias de Torre vieja. *Publicidad*. Consultado el 15-05-2015.
Recuperado de: <http://torreguia.es/>.

Torre viejaip televisión. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:
<http://www.torre viejaip.tv/>.

Torre vieja radio. *Publicidad*. Consultada el 15-05-2015. Recuperado de:
<http://www.torre viejaradio.com/>.

BLOGs

Ruíz Sevilla, I. Blog de Iván Ruíz: startups, negocios y marketing. Definición de ROI (Return on investment). Consultado el 01-07-2015. Recuperado de: <http://www.ivanruiz.es/definicion-de-roi-return-on-investment/>.

Blog de Luís Miguel Manene. *El umbral de rentabilidad o punto de equilibrio. Definición, cálculo y aplicaciones*. Consultado el día 01-07-2015. Recuperado de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/03/30/el-umbral-de-rentabilidad-o-punto-de-equilibrio-definicion-calculo-y-aplicaciones>.

Gestores de Riesgo y Morosidad. Blog sobre la gestión del riesgo, la morosidad y temas económicos. *Como interpretar el ratio de rentabilidad financiera o ROE*. Consultado el 01-07-2015. Recuperado de: <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores/como-interpretar-el-ratio-de-rentabilidad-financiera-o-roe>.

11. ANEXOS. (Carpeta adjunta)

1. Estudio sobre el potencial de crecimiento de Empleo Blanco. Oportunidades y obstáculos.
2. Breve análisis comparativo entre previsiones y resultados actuales de la Ley de Atención a la Dependencia.
3. Informe sobre las personas mayores en España. Estadísticas estatales y por Comunidades Autónomas.
4. Relación de empresas SAD autorizadas de la Comunidad Valenciana.
5. Valoración de la discapacidad física: el índice de Barthel.
6. Escala de valoración del equilibrio y la marcha - Tinetti.
7. Manual para el empleo del baremo de la valoración de la dependencia (BVD).
8. IV Convenio Estatal de Servicios de Atención a las Personas Dependientes y desarrollo de la autonomía personal.