



UNIVERSIDAD DE BURGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE EMPRESA: CENTRO DE DÍA
VALLE DE ARLANZA**

Autores: Ángela Fernández López y María Alicia Nebreda Virumbrales

Tutores: Juan Bautista Delgado García, Alicia Izquierdo Yusta; y María Elena Romero Merino.

**Grado en Derecho y Administración y Dirección
de Empresas**

Curso Académico: 2023-2024

Burgos, Febrero de 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. LA IDEA: DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR	5
2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	5
2.1.1. Análisis de las necesidades: del problema a la solución	5
2.1.2. Modelo de negocio	6
2.1.3. Misión, visión y valores.....	7
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL, ENTORNO ESPECÍFICO Y ANÁLISIS INTERNO.	8
2.2.1. Análisis del entorno general	8
2.2.2. Análisis del entorno específico	13
2.2.3. Análisis interno	16
3. PLAN DE OPERACIONES	17
3.1. PROCESO DE GENERACIÓN DEL SERVICIO	17
3.1.1. Diseñar el servicio	17
3.1.2. Planificación de las actividades y recursos necesarios	19
3.2. SUBCONTRATACIÓN	20
3.3. PROVEEDORES.....	20
3.4. CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	21
3.5. JUSTIFICACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DEL EDIFICIO	22
3.6. TECNOLOGÍA, EXISTENCIAS, CALIDAD, RIESGOS LABORALES	24
3.7. ESTRUCTURA DE COSTES	25
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	25
5. PLAN DE MARKETING.....	30
5.1. FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	30
5.2. FIJACIÓN DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR.....	30
5.3. MARKETING MIX.....	31
5.3.1. El servicio	31
5.3.2. Precio	31
5.3.3. Distribución.....	32
5.3.4. Comunicación.....	32

6. RECURSOS HUMANOS	32
6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	32
6.2. ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DÍA VALLE DE ARLANZA.....	35
6.3. PLANIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	35
6.4. GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	36
7. FORMA JURÍDICA	37
8. RESPONSABILIDAD SOCIAL	37
9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	38
9.1. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIALES	38
9.2. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES Y VIABILIDAD FINANCIERA.....	39
9.2.1. Estados financieros previsionales	39
9.2.2. Análisis de la viabilidad financiera	41
10. CONCLUSIONES	43
11. BIBLIOGRAFÍA	45
12. ANEXOS	51
ANEXO I. SOSTENIBILIZACIÓN CURRICULAR.....	51
ANEXO II. DISEÑO DEL SERVICIO	53
ANEXO III. CUESTIONARIOS	55
ANEXO IV. ESTUDIO DE MERCADO	56
ANEXO V. RECURSOS HUMANOS.....	56
1. Ratios de personal	56
2. Organigrama del Centro de Día Valle de Arlanza	57
3. Previsión de la plantilla en 2024-2028.....	57
ANEXO VI. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	58

RESUMEN

El Trabajo de Fin de Grado sobre el que trata el presente documento tiene como objeto desarrollar un plan de negocio sobre un centro de día. Actualmente, el fenómeno del envejecimiento de la población va en aumento, por lo que se hace necesario dotar de servicios orientados a los mayores, en especial aquellos que promueven y mejoran su salud y bienestar. De igual modo, al situar la empresa en Lerma, se contribuye a frenar la tendencia de despoblación que se da en Burgos, posibilitando que los habitantes de la comarca del Arlanza cuenten con un servicio de índole social que sirva como alternativa a la residencia, y que no desvincule a los mayores de su entorno.

ABSTRACT

The purpose of the Final Degree Project discussed in this document is to develop a business plan for a day centre. Nowadays, the phenomenon of population aging is increasing, making it necessary to provide services aimed at the elderly, especially those that promote and improve their health and well-being. Likewise, by locating the company in Lerma, it contributes to stopping the depopulation trend that occurs in Burgos, making it possible for the inhabitants of the Arlanza region to have a social service that serves as an alternative to residence, and that does not separate the elderly from their environment.

PALABRAS CLAVE/KEYWORDS: Centro de Día, Lerma, Envejecimiento Activo, Calidad de Vida, Entorno rural. Day Centre, Lerma, Active Ageing, Quality of Life, Rural Areas.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la población mundial ha ido experimentando un incremento progresivo de la edad media, debido fundamentalmente al aumento de la esperanza de vida y a la reducción de la tasa de natalidad. Esto provoca que la distribución de la población cada vez esté más dirigida hacia edades avanzadas, modificándose la estructura demográfica de los países. Sin embargo, el impacto de este fenómeno demográfico es desigual, viéndose más afectados los países desarrollados, siendo éste más acuciado en zonas rurales y despobladas (United Nations, 2022).

Por lo tanto, el envejecimiento es un fenómeno demográfico global que supone “el aumento en la edad media de la población a lo largo del tiempo” (García y Pérez, 2018, p.13) y, como consecuencia afecta a múltiples aspectos de la vida de una persona (sanitario, económico, laboral, político, social...).

En España se aprecian ciertas zonas en las cuales se agrava el envejecimiento. Esto se debe al movimiento migratorio, ya que los jóvenes se desplazan a las ciudades en búsqueda de más oportunidades (García y Pérez, 2018), agravando el fenómeno de la despoblación en algunos municipios, siendo las personas mayores que residen en entornos rurales las que se encuentran en una situación más vulnerable al haber menos recursos sociales para llevar a cabo su vida diaria y cubrir sus necesidades (Andrés y Ponce, 2017). Una de las zonas más afectadas es la provincia de Burgos, la que más municipios atesora de toda España, con un total de 371.

Una solución para promover el envejecimiento activo y fomentar la autonomía de las personas mayores son los centros de día, que permiten a los usuarios tener un bienestar físico, mental y social, ya que a través de la convivencia se favorece la integración de los mayores.

El **objetivo** general de este documento es diseñar el plan de negocio de un centro de día en el municipio de Lerma, que tiene como denominación social “Centro de Día Valle de Arlanza”.

Para cumplir con este objetivo general, la **metodología** empleada consiste en identificar las necesidades de los clientes y definir las oportunidades de negocio, diagnosticar las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades del negocio, recabar información que nos permita posicionar el servicio a través de un estudio de mercado, diseñar un modelo para formular las estrategias a seguir, planificar las actividades a realizar y los recursos a utilizar, y por último, analizar de forma pormenorizada la viabilidad económica del mismo. Para la obtención de esta información se han utilizado datos del tejido empresarial burgalés en el sector geroasistencial (por ejemplo; centros de día que hay en la provincia, número de plazas, sus precios, costes de los recursos necesarios...) e información obtenida mediante la realización de dos encuestas con preguntas diseñadas a los usuarios potenciales y sus familiares en las zonas circundantes de Lerma.

La estructura que se va a seguir a lo largo del presente documento se organiza en **nueve apartados** donde se recoge el plan de negocio para el Centro de Día Valle de Arlanza. En el primer apartado se describirá la actividad que se va a realizar, para ello se analizarán las necesidades y aquellas circunstancias del entorno que afecten a la empresa. En el segundo apartado se recogerá el plan de producción del servicio, especificando los costes, diseño del servicio y las actividades necesarias para prestarlo. En el tercer y cuarto apartado se diseñarán el estudio de mercado y plan de marketing. En el quinto punto se explicará el plan de Recursos Humanos. En el sexto y séptimo apartado se mencionan la forma jurídica elegida y la política de Responsabilidad social del centro de día. En el octavo apartado se recogerá el plan económico - financiero que permitirá analizar la viabilidad del negocio. Por último, se hará referencia a unas conclusiones y valoraciones.

2. LA IDEA: DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR

2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este apartado se van a exponer las razones por las cuales se ha decidido realizar un plan de empresa de un centro de día para personas mayores en Lerma y se definirá cuál es el modelo de negocio.

2.1.1. Análisis de las necesidades: del problema a la solución

Utilizando como herramienta el modelo de Abell, se identifica lo siguiente:

- En cuanto a la **función** (necesidades a cubrir), consiste en promover la salud (física y mental) y el envejecimiento activo en la zona de Lerma para incrementar la calidad de vida y favorecer la participación social de las personas mayores, todo ello sin desvincularlos de su entorno.
- En relación con los **clientes**, son personas mayores de entornos rurales que necesitan asistencia, pero que no son totalmente dependientes a la hora de realizar las actividades de su vida diaria.
- Por su parte, las **alternativas tecnológicas** con las que cuenta el centro de día son: asistencia médica y terapias cognitivas para promover la salud física y mental, cuidado personal, servicio de comedor, talleres y cursos para favorecer la interacción social y transporte desde los domicilios al centro de día.

Por lo tanto, la **idea de negocio** consiste en crear un centro de día en la localidad de Lerma, zona que cuenta con muchos municipios en sus alrededores, lo que permite prestar un servicio a una mayor cantidad de localidades que hoy en día están desprovistas de centros de día, o que sólo cuentan con residencias.

Al apreciarse un aumento de la demanda de estos centros de día y dado que los existentes están situados en los municipios más grandes y con más infraestructuras de la provincia, esto hace que muchas

personas mayores residentes en núcleos despoblados o con menor densidad de población se vean actualmente privadas de estos servicios. Por eso se procede a diseñar un plan de negocio para un centro de día en la localidad de Lerma.

2.1.2. Modelo de negocio

El centro de día está dirigido a personas mayores que residen en zonas rurales y que no requieren de asistencia continua, pero que a su vez precisan de ciertos cuidados para mejorar su calidad de vida, ya sea para mantener su salud física, mental y/o social.

En cuanto a la **propuesta de valor** cabe destacar que el modelo de negocio incorpora, además de los servicios de un centro de día al uso, la facilidad de trasladar a los mayores en autobús desde sus pequeños municipios de residencia (ceranos a la localización del centro de día) a las instalaciones, favoreciendo la conexión entre municipios.

En relación con **el modo en el que el centro de día se dará a conocer a los clientes**, hay que tener en cuenta que pese a que el público objetivo son las personas mayores, los que normalmente deciden contratar los servicios del centro de día suelen ser los familiares, aunque también cabe la posibilidad de que sean los propios usuarios los que lo contraten. En este sentido, se van a poner en marcha distintas acciones de marketing; por una parte, digitales, invirtiendo en una página web para dar a conocer el centro de día. Por otra parte, también se van a realizar acciones offline, que van a consistir en repartir folletos por los alrededores y en los domicilios, así como realizar colaboraciones periódicas con Ayuntamientos, asociaciones y consultorios de salud privados para darse a conocer.

Respecto a la **gestión de las relaciones de la empresa con los clientes**, el objetivo es priorizar la experiencia del cliente para lograr captarlos y retenerlos. Para ello, la base será la asistencia personal y especializada según las necesidades de cada uno de los usuarios, para que consideren el centro de día como una segunda casa por el ambiente familiar y cercano que se brinda a los clientes. Asimismo, constantemente se medirá la satisfacción de los mayores y sus familias con los servicios prestados, con el propósito de mejorar continuamente y adaptarse a cambios en las necesidades de los usuarios.

La **principal fuente de ingresos** será el cobro de tarifas con periodicidad mensual, que se pagarán en función de los servicios que demande el usuario (servicio personalizado).

En lo referente a los **recursos clave** que son necesarios para desarrollar el negocio, cabe mencionar: el personal cualificado, las instalaciones situadas en Lerma (como localización próxima a varios municipios a los que se dará servicio), autobuses subcontratados para trasladar a los usuarios desde sus domicilios a las instalaciones del centro de día, mobiliario, equipamiento sanitario, luz, agua y electricidad.

Respecto a las **actividades más importantes** para que el negocio funcione, se puede destacar:

- Proceso operativo: diseño del servicio para establecer sus características (transporte, asistencia médica, talleres y actividades, comedor...) y las formas en las que se van a satisfacer las necesidades (personal, subcontratación, suministros, etc.).
- Distribución: se trata de una distribución directa ya que no hay intermediarios, siendo la empresa la que presta el propio servicio en las instalaciones del centro de día.
- Comunicación: diseño de las herramientas de marketing para darnos a conocer (Internet, folletos y carteles...).
- Precio: fijar las tarifas adecuadas en función de los servicios que reciba cada usuario, siendo clave una buena relación calidad-precio.
- Innovación: búsqueda constante de nuevas formas de prestar los servicios, aplicando tecnologías y tratamientos médicos novedosos que permitan mejorar la calidad de vida de los mayores.
- Fidelización: crear un ambiente familiar, cómodo y agradable para asegurar el bienestar de los clientes y que éstos perciban el centro de día como valioso y necesario para su vida.

En lo relativo a las **alianzas estratégicas**, se pueden afianzar alianzas con los Ayuntamientos de aquellos municipios a los que se va a dar acceso al servicio mediante su inclusión como servicios con los que cuenta el municipio. Esto permite promocionar y dar a conocer el servicio y a la vez dotar de estos servicios a pueblos, considerándose por parte de las localidades como centros que proporcionan gran valor a esa zona rural, permitiendo su desarrollo y supervivencia demográfica. Además, se podría formar una alianza con la Asociación ADECOAR, entidad que tiene como objetivo promover el desarrollo de la Comarca del Arlanza, ya que el Centro de Día Valle de Arlanza presta servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de esta zona.

Por último, cabe mencionar la **estructura de costes inherente al modelo de negocio** como los costes de mantenimiento, limpieza de las instalaciones (subcontratado), marketing (subcontratado), costes de salarios, seguro, costes de transporte (subcontratado), costes de administración, costes de equipamiento sanitario y otros materiales.

2.1.3. Misión, visión y valores.

En cuanto a la **misión**, se pretende aportar valor a todos los grupos de interés (personas mayores, familias, sociedad, ...) a través de la prestación de actividades de servicios sociales sin alojamiento para personas mayores en entornos rurales, satisfaciendo las necesidades del mercado senior, a la vez que se mantiene su arraigo en su zona de residencia, frenando la despoblación de dichos municipios.

Acerca de la **visión**, se quiere ser la mejor opción para los mayores del entorno rural, creando modelos centrados en su bienestar y su calidad de vida, promoviendo el envejecimiento activo a través del fomento de las relaciones sociales para evitar la soledad que sufren algunos mayores.

Por último, el Centro de Día Valle de Arlanza se caracteriza por ofrecer el mejor servicio con una buena relación calidad-precio, así como por centrarse en el bienestar del cliente y proporcionar una ayuda y asistencia personalizada a los mayores. En consecuencia, entre sus **valores** destacan la formación actualizada de los empleados en múltiples disciplinas, la responsabilidad con la sociedad y los mayores, la mejora continua, orientación a las necesidades del cliente, innovación en los tratamientos y la sostenibilidad medioambiental.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL, ENTORNO ESPECÍFICO Y ANÁLISIS INTERNO.

A continuación, en este apartado se van a identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno, tanto en el presente como en el futuro. Con este objetivo, se van a examinar el entorno general y específico, así como la realización de un análisis interno.

2.2.1. Análisis del entorno general

El entorno general está compuesto por “las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización” (Coulter y Robbins 2005, p. 66), es decir, la totalidad de variables socioeconómicas que afectan a todas las empresas de una determinada sociedad.

A continuación, se van a analizar los diferentes factores que pueden afectar al centro de día, tanto en el momento actual como en el futuro. Para la identificación de estas circunstancias se realizará un análisis PESTEL.

2.2.1.1. Oportunidades

Entre las **políticas actuales** más relevantes implementadas desde la Unión Europea, cabe destacar la adopción de medidas de apoyo para evitar que las personas mayores se vean excluidas de la sociedad, así como fomentar el pleno ejercicio de sus derechos (Comité Económico y Social Europeo, 2023). Dichas políticas suponen una oportunidad, ya que están encaminadas a prestar la atención que requieren los mayores y paliar la situación de soledad en la que están inmersos muchos de ellos.

Asimismo, respecto a las políticas realizadas por la Junta de Castilla y León, destaca la aprobación en octubre de 2023 de una convocatoria de ayudas para mejorar los centros de día, adaptando sus instalaciones y equipos dirigidos a cuidados de larga duración, ya que el objetivo es establecer un nuevo modelo de atención integral centrado en la persona (Junta de Castilla y León, 2023, b). Asimismo, existen

en España, ayudas al emprendimiento rural para fomentar el desarrollo económico de estas zonas y hacer frente a la despoblación (Cubas, 2023). En consecuencia, estas políticas de subvenciones y ayudas pueden ser una oportunidad para el centro de día en cuanto a que puede facilitar el acceso a financiación.

Respecto al *futuro*, las políticas que implementarán los gobiernos incluirán medidas para reducir el impacto del envejecimiento de la población en el mercado laboral, así como en el sistema de pensiones públicas. Entre las medidas que se prevén, cabe destacar la prolongación de la edad laboral y el favorecimiento de la inmigración, con el objetivo de aumentar la población activa (CaixaBank Research, 2020). En cuanto a la edad laboral, es una oportunidad porque aumentaría el número de ocupados y cotizantes, mejorando la sostenibilidad del sistema de pensiones, lo que permitirá a los jubilados tener más ingresos procedentes de su pensión que puedan destinar a financiar los servicios ofertados por el centro de día. Por otro lado, en cuanto a la inmigración, también contribuye a aumentar la fuerza laboral, que, con el paso del tiempo, también podrían ser posibles usuarios del centro de día cuando alcancen la edad.

Desde el punto de vista **económico**, se ha aprobado por parte del Gobierno una revalorización sustancial de las pensiones contributivas de jubilación, concretamente un aumento del 3,8 % en 2024 (Revista de la Seguridad Social, 2024). Este hecho contribuirá a dotar a las personas mayores de un mayor presupuesto para sufragar gastos como el del centro de día, al contar con una mayor renta disponible.

En lo referente al *futuro*, la “economía plateada”, término acuñado por la Unión Europea para hacer referencia al mercado orientado a las personas mayores, está adquiriendo cada vez mayor importancia. En este sentido, se estima que su proporción en el PIB en Europa va a ir creciendo, suponiendo en 2025 el 32% de todo el PIB generado y el 38% del empleo (InfoGeriatría, 2021), lo cual es un dato para tener en cuenta. Asimismo, en 2024, como previsiones futuras, se estima que las pensiones se revalorizarán un 4% (CaixaBank Research, 2020) lo que deja entrever que la senda de incremento en las pensiones se mantendrá en los próximos años, manteniendo el poder adquisitivo de esta parte de la población.

Desde la perspectiva **sociocultural**, España no es ajena al fenómeno del envejecimiento de la población, siendo la incidencia de este problema mayor en algunas comunidades como Castilla y León, ya que hay 211 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16 años (Arranz, 2022). En concreto, en la provincia de Burgos en 2022 el 24,97% de la población tenía entre 65 y más años (INE, 2022, a), lo que supone una oportunidad para el centro de día ya que representan al número de potenciales clientes. Asimismo, cabe indicar que en los últimos años se han estado produciendo cambios en cuanto a la percepción del papel de las personas mayores en la sociedad, sobre todo porque suponen gran parte de la población española y de las zonas rurales, intentando que participen más en la sociedad, ya sea a

nivel profesional, cultural, social... (Pensium, 2022). En la línea de lo anterior, la proliferación de servicios sociales dirigidos a personas mayores se presenta como una oportunidad y más en entornos rurales incomunicados en los que no existen estos servicios.

En cuanto al entorno *futuro*, se prevé un incremento de la edad media de las poblaciones, ya que “entre 2015 y 2050, el porcentaje de los mayores de 65 años casi se duplicará, pasando del 12% al 22%” (Organización Mundial de la Salud, 2022). Es evidente que cada vez habrá más personas mayores, siendo necesario encontrar medidas que permitan a la mayor parte de la población incrementar su calidad de vida. En esta misma línea, estudios realizados por el INE señalan que en el año 2037 un 26% de la población total española tendrá 65 años o más mientras que en la provincia de Burgos será un 32,7% (INE, 2022, b), lo que denota una tendencia creciente de envejecimiento. Es un hecho para tener en cuenta, ya que la mayor cantidad de personas mayores redundará en una mayor demanda de servicios especializados para mayores.

En la dimensión **tecnológica** hay que destacar las innovaciones y cambios tecnológicos que se están produciendo en todos los sectores, pero en especial en el de la salud (Jáuregui, 2021). Son una oportunidad para desarrollar servicios modernos, mejorar los tratamientos médicos ofertados, utilizar el equipamiento médico más novedoso, posicionando los servicios del centro de día como un elemento clave para lograr el bienestar de las personas mayores y garantizar su salud física, mental y social.

Respecto al entorno *futuro*, se está empezando a hablar de gerontotecnología (InfoGeriatría, 2021), abarcando en un mismo concepto dos nociones, gerontología y tecnología, que se cree que tendrá una importancia cada vez mayor. Es muy probable que tanto los tratamientos médicos como los métodos de asistencia evolucionen a un ritmo vertiginoso por los avances de la ciencia y como consecuencia, los centros de día que se ocupan de personas mayores se verán obligados a implementarlos para brindar un servicio adecuado y para ganar en competitividad.

En relación con el entorno **ambiental**, cabe indicar que no es una variable especialmente relevante y por este motivo no se analiza.

Por último, desde el **punto de vista legal**, la Junta de Castilla y León ha aprobado “el Proyecto de la Ley Reguladora del Modelo de Atención en los Centros de Carácter Residencial y Centros de Día de Servicios Sociales para Cuidados de Larga Duración” (Junta de Castilla y León, 2023, a), un texto innovador que crea un nuevo modelo de atención integral en el que el protagonista es el usuario. Puede ser una oportunidad para el centro de día ya que al establecer las medidas que garantizan los derechos de las personas mayores que utilizan estos servicios sociales, el centro de día puede crear un entorno donde el usuario se encuentre cómodo y como en su hogar. Por otra parte, hay que resaltar la existencia de la

legislación laboral (Real Decreto Legislativo 2/2015 por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores), que determina las condiciones laborales generales de los trabajadores, así como los convenios laborales. Toda esta normativa es un factor que permite al centro de día mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores (retribución, medidas de conciliación, planes de formación...), aumentando su capacidad para atraer talento y mejorando el compromiso de su plantilla. De esta forma, la empresa consigue captar y retener a los trabajadores más cualificados, así como mejorar el clima laboral.

Respecto al *futuro*, desde las instituciones europeas, en concreto el Comité Económico y Social Europeo, se aboga por crear un Pacto Europeo de Solidaridad Intergeneracional, lo que puede suponer que los mayores cada vez tengan más espacios dedicados a ellos y perciban que su participación en la sociedad y los servicios dirigidos a ellos van en aumento, así como que los gobiernos velan por su bienestar e inclusión en la vida social (Comité Económico y Social Europeo, 2023).

2.2.1.2. Amenazas

Desde el punto de vista **político**, en el *futuro* el factor del envejecimiento en la población afectará negativamente al actual Estado del bienestar, incrementándose varias partidas de gasto, lo que impediría la concesión de subvenciones, o en su caso, un menor número de las que se están percibiendo. Tal y como informan desde el Gobierno, de aquí hasta dentro de 30 años, el gasto en sanidad aumentaría en más de un punto del PIB, el número de personas mayores receptoras de ayuda a la dependencia sufriría un incremento importante y se pondría en jaque la viabilidad del sistema de pensiones a largo plazo, ya que esta partida de gasto podría aumentar hasta 5 puntos del PIB, lo que a priori parece poco factible, dado el escaso relevo generacional (Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia, 2021).

En la dimensión **económica**, el incremento de los precios de la energía y de los alimentos en los últimos dos años ha reducido el poder adquisitivo de las familias españolas (Olcese, 2023). Además de la posible disminución de la demanda, el centro de día también se podría ver afectado por el incremento de sus costes de suministro, hecho que puede repercutir negativamente en la rentabilidad de la empresa.

En relación con el *futuro*, ante el hecho del incremento del envejecimiento y el consecuente gasto en pensiones que pondrá en peligro la sostenibilidad del sistema de pensiones, se prevé que el Gobierno español adopte medidas en el futuro que incrementen los costes laborales de las empresas, repercutiendo negativamente en su rentabilidad (Martín, 2023). Esto afectará al centro de día, reduciendo el margen de beneficio al tener que sufragar mayores costes.

Respecto a la variable **sociocultural**, cabe indicar que el aumento de la esperanza de vida y el incremento de la edad de jubilación ha propiciado que la vida laboral de los trabajadores sea cada vez

más larga (BBVA, 2020). Ello provoca que personas mayores de 65 años estén todavía en edad activa, trabajando, y por tanto no precisen de la necesidad de centros de día.

Respecto al entorno *futuro*, el aumento de la esperanza de vida a nivel global y en España, unido al mayor envejecimiento de la población total, muestra que es muy probable que el número de mayores que requieran servicios de cuidado se incremente progresivamente. Es más, en 2023 la generación del baby boom está alcanzando la edad de 65 años, y esto va a acuciar esta situación. En este sentido, la tasa de dependencia (proporción de menores de 16 años y mayores de 66 años sobre la población de entre 16 y 66 años), ascenderá al 77% en 2050 (Olcese, 2022). Por lo tanto, se prevé que los cuidados de las personas mayores se compartan entre las familias, los centros de día públicos y los privados. Ante el hecho de que haya una mayor parte de la población usuaria de estos servicios, se prevé una mayor carga de demanda para estos centros de día y el número actual de los mismos puede resultar insuficiente para satisfacer la demanda venidera.

En la dimensión **tecnológica**, la innovación tecnológica como un proceso continuo de cambio podría afectar de manera negativa a la empresa, por ejemplo, con la obsolescencia, de forma que a veces la tecnología puede suponer un constante reto para permanecer actualizado (González, 2022). Así, el centro de día se vería obligado a realizar grandes desembolsos, ya que en el caso de que sea incapaz de invertir en nuevos métodos de tratamiento médico o tecnologías podría afectar de manera negativa a su rentabilidad y capacidad para crear valor a los stakeholders. Además, la aparición de nuevas tecnologías de comunicación (chats, mensajes instantáneos...) permiten a las personas tener herramientas que transforman la forma de comunicarse, facilitando la comunicación a través de diferentes medios (el texto, la voz y la imagen). Esto podría afectar negativamente al centro de día, ya que los usuarios no necesitarían acudir a las instalaciones para estar en contacto con otras personas.

En el *futuro*, la incorporación por parte de las empresas de la tecnología en todo su proceso operativo supondría una amenaza debido a la mayor dependencia de la tecnología y el aumento del riesgo de vulneración de la protección de datos informáticos, poniéndose en peligro la información de la empresa y datos privados que estén digitalizados. Por todo ello, la amenaza a la ciberseguridad será un desafío al que tendrá que hacer frente la empresa.

Respecto al **entorno ambiental**, no es una variable determinante y por eso se obvia su análisis.

Por último, en la dimensión **legal** se aprecia la tendencia de incremento del Salario Mínimo Interprofesional (SMI). El actual SMI queda fijado en 1.134 euros brutos mensuales en 14 pagas, lo que supone un incremento del 5% respecto a 2023 (El Mundo, 2024). Esto supone una amenaza para el

centro de día ya que conlleva un incremento de los costes laborales y se limita la libertad de la empresa para fijar la retribución de sus trabajadores.

2.2.2. Análisis del entorno específico

El entorno específico es aquel que “abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización” (Coulter y Robbins, 2005, p. 64). En este caso, el **sector** en el que compete la empresa es el sociosanitario y más específicamente, el geroasistencial, en el que se prestan servicios sociales dirigidos a personas mayores. Se ha considerado la comarca del Valle de Arlanza como el **ámbito geográfico** que hay que tener en cuenta para el análisis de la estructura de la competencia. Para realizar este análisis se utilizará el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

2.2.2.1. Intensidad competitiva

La intensidad competitiva **es reducida** debido a las razones que se exponen a continuación.

Aunque en la provincia de Burgos existe un elevado número de competidores que prestan servicios dirigidos a la asistencia de personas mayores (existen 27 centros de día y 91 residencias), como el negocio desarrolla su actividad en la comarca del Valle de Arlanza, donde **no existe un elevado número de competidores directos** que presten los mismos servicios (no hay ningún centro de día y sólo hay 3 residencias, que son la Residencia “El Almendro” en Santa María del Campo, la Residencia “Virgen de Manciles” en Lerma y la Residencia “El Racimo” en Villalmanzo). Además, al ser un sector muy influenciado por la localización del centro y la limitación de capacidad máxima de usuarios, el sector **no está concentrado** en las manos de unos pocos competidores, sino que cada empresa tiene su área de influencia definida y por ello la intensidad de la competencia se reduce.

Asimismo, el sector se encuentra en **fase de crecimiento** ante las perspectivas de aumento de la demanda, ya que la existencia de los negocios silver cada vez es mayor, ante el incremento de la población de edad más avanzada. Este sector está en auge actualmente, alcanzando en España el 60% del consumo nacional y el 26 % del PIB (Fernández y otros, 2022). Al estar en crecimiento, la intensidad de la competencia se reduce.

También hay que tener en cuenta que **no existen barreras de movilidad** en el sector, ya que la empresa podría dedicarse a otro segmento de la industria, es decir, un centro de día podría convertirse en residencia y viceversa, ya que lo único que diferencia sus modelos de negocio es el alojamiento. Esto aumenta la intensidad competitiva.

Por otra parte, **no existen barreras de salida** relevantes al no existir inversiones elevadas en activos específicos. Asimismo, a pesar de que existen costes fijos de salida como las indemnizaciones a los trabajadores, su efecto en el abandono del sector por parte de la empresa es reducido, por lo que estos últimos tampoco constituyen una barrera en este sentido, y como consecuencia, se reduce la intensidad de la competencia.

Sin embargo, en el sector existe **poca diferenciación del servicio**, la diferencia radica en el alojamiento y en la relación calidad-precio, y como consecuencia se aprecia un aumento de la intensidad de la competencia. Además, **sí que existen costes de cambio** que reducen la intensidad de la competencia, porque si los clientes cambian de centro tendrán que hacer frente a costes psicológicos (por ejemplo, cambiar de un centro de día a otro centro o residencia implica perder la relación entablada con los otros usuarios; o si el usuario se traslada a una residencia, esto conlleva la desvinculación del cliente de su entorno al abandonar su domicilio), costes económicos (por ejemplo, las tarifas de una residencia son más caras que las de un centro de día) y el coste del tiempo que transcurre hasta que se consiga encontrar una plaza en otro centro.

Por último, cabe indicar que la **capacidad productiva está fijada** y no cabe un exceso (existe un número de plazas limitado, por lo que no se da un desajuste entre la oferta y la demanda). Esto reduce la intensidad de la competencia, ya que las empresas no pueden incrementar su capacidad para prestar servicios, aunque la demanda aumente.

2.2.2.2. Competidores potenciales

Los competidores potenciales serían un nuevo centro de día o residencia que se sitúe en la comarca del Valle de Arlanza, o que las tres residencias de la zona aumenten su número de plazas o que diversifiquen sus actividades al crear estancias diurnas que puedan competir con el Centro de Día Valle de Arlanza.

Hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada, concretamente la elevada necesidad de capital que se requiere para iniciar el negocio (véase en el apartado 9 del Plan Económico-Financiero la cuantificación de las inversiones iniciales) o los costes de cambio mencionados anteriormente. Sin embargo, estas barreras son relativas, ya que sólo dificultan el acceso al sector, pero no lo impiden. Además, al ser un sector altamente regulado (por ejemplo, se establecen limitaciones a la capacidad máxima de usuarios), en el que se invierte una gran cantidad de recursos financieros y sin gran diferenciación entre los servicios ofertados, las empresas establecidas no tienen la capacidad para realizar acciones con efecto a corto plazo que disuadan a los nuevos competidores a entrar en el sector. Estos son los motivos que explican que sea un sector con un margen de beneficios muy ajustado, en el que no se pueden iniciar guerras de precios porque, aunque los consumidores son muy sensibles al

precio, éste depende mucho de los elevados costes y la capacidad para modificarlo significativamente y cambiar el comportamiento del usuario es limitada.

En consecuencia, la posible amenaza de entrada de nuevos competidores reduce el atractivo del sector.

2.2.2.3. Servicios sustitutorios

Los **servicios sustitutorios** serían los servicios ofertados por los Centros de Acción Social (existen dos CEAS en la comarca, localizados en Lerma y Santa María del Campo), asociaciones para personas mayores y jubilados (existen 3 situadas en Lerma, Santa Cecilia y Covarrubias), asistencia a domicilio y servicio de teleasistencia. Respecto a estos dos últimos servicios, no se han encontrado datos relativos a la comarca, pero sí de la provincia de Burgos, por lo que se ha realizado una estimación teniendo en cuenta la población mayor de 70 años de la comarca y de la provincia, así como el número de prestaciones concedidas. De esta forma, en Burgos se concedieron en 2022, 2.646 prestaciones para la teleasistencia y 2.644 para ayuda a domicilio (Junta de Castilla y León, 2022). Teniendo en cuenta la población de la comarca del Arlanza, se estima que 95 usuarios utilizaron el servicio de teleasistencia y ayuda a domicilio.

Al no existir un gran número de servicios que satisfacen las mismas necesidades, el atractivo de la industria es mayor.

2.2.2.4. Poder negociador de proveedores

El poder negociador de proveedores es **reducido**, ya que existen muchos proveedores a los que la empresa podría comprar. Además, los productos ofrecidos por los proveedores no son diferenciados, no existen elevados costes de cambio de proveedor y existen productos sustitutos a los ofrecidos por los proveedores, aunque la empresa compre pequeños volúmenes. Todo ello contribuye a hacer más atractivo el sector.

2.2.2.5. Poder negociador de clientes

Se aprecia **cierto poder de negociación**, lo que reduce el atractivo de la industria. Los clientes están concentrados porque el servicio se dirige a las personas mayores, que son los usuarios de los servicios ofertados. Asimismo, existen servicios sustitutos, como ya se han mencionado anteriormente. Por otro lado, los servicios ofrecidos por el centro de día son servicios estándar que no se encuentran muy diferenciados, salvo por la ubicación y la relación calidad-precio. Por último, cabe indicar que el cliente es muy sensible al precio. Sin embargo, la influencia de los clientes no es muy acusada, ya que la localización de las instalaciones es un factor clave.

2.2.2.6. Valoración final

Conforme al análisis de las diferentes fuerzas de Porter, se valora que el entorno para la creación de un centro de día es **atractivo**. Esto se debe a que no existe una fuerte competencia debido a la localización clave del centro de día. Además, el poder de negociación de los proveedores es escaso y pese a existir múltiples servicios sustitutos, éstos no son suficientes para satisfacer la demanda. Todo ello a pesar de que sí que existe amenaza de entrada de competidores y que los clientes tienen un poder de negociación influyente.

2.2.3. Análisis interno

La empresa requiere para su actividad de **recursos** tangibles e intangibles. Los recursos **tangibles** están compuestos por recursos **físicos** como por ejemplo, las instalaciones (edificio reformado), el mobiliario, equipamiento médico, suministros básicos (luz, agua, gas) y un autobús subcontratado. Por su parte, como recursos **financieros** la empresa cuenta con préstamos de entidades bancarias y capital social aportado por los socios. Los recursos **intangibles** se clasifican en **no humanos** (tecnológicos, tales como la conexión a Internet y la página web) y **humanos** (contratar una plantilla cualificada conformada por un administrativo, director, oficial de mantenimiento, médico, enfermero, psicólogo, técnico superior en animación sociocultural, gerocultor y fisioterapeuta). Véase con más detalle los recursos del negocio en la hoja complementaria del Excel “Costes, ingresos y amortización” y el apartado 9 de este documento (Plan Económico-Financiero).

Por su parte, las **capacidades organizativas** con las que cuenta la empresa son principalmente los conocimientos especializados de los profesionales que trabajan en el centro de día y las nociones propias de las disciplinas que cada uno domina (véase en el apartado 6 sobre el Plan de Recursos Humanos, en la descripción de puestos de trabajo). Es por todo ello que la capacidad se basa en conocimientos y el “know – how” (formas de actuar propias de la empresa), así como en la experiencia de cuidado y atención a mayores por parte de los profesionales con los que cuenta el centro de día.

Para determinar si el centro de día es capaz de mantener la ventaja competitiva cabe indicar en primer lugar, que la **ventaja competitiva** consiste en ofrecer un nuevo servicio hasta ahora no existente en la comarca, que consistirá en prestar asistencia sanitaria, psicológica y social a personas mayores en las zonas de proximidad de Lerma, facilitándoles el transporte a las instalaciones.

En primer lugar, cabe decir que estos servicios pueden aplicarse de manera ilimitada en el tiempo ya que se pueden prestar a diferentes personas durante un periodo prolongado de tiempo. En este sentido, la empresa puede seguir mejorando la forma de prestar los servicios o incluso diseñar nuevos servicios atendiendo a los cambios de las necesidades, lo que permite mantener su ventaja competitiva.

A pesar de que el negocio tiene muchos recursos tangibles fáciles de transferir (edificio, mobiliario, equipos médicos...), la clave para mantener la ventaja competitiva son los recursos intangibles humanos y las capacidades organizativas, que resultan difíciles de transmitir, imitar y sustituir por los competidores. Por ejemplo, en el Centro de Día Valle de Arlanza, se forman equipos multidisciplinares para mejorar la comunicación entre la plantilla y prestar un servicio personalizado. Estos trabajadores que se asignan a cada usuario siguen las pautas fijadas por la empresa para garantizar un servicio de calidad. Entre las pautas destacan las reuniones semanales para evaluar la integración de cada usuario en el centro o los informes mensuales sobre la evolución de cada usuario y el grado de satisfacción. De esta forma, los métodos de actuación de la plantilla son propios del centro de día, de ahí que no tengan valor para otras empresas y se logre mantener la ventaja competitiva.

Por último, tras realizar los análisis descritos anteriormente, en la Tabla 2.1 se refleja la matriz de **análisis DAFO**, que se utiliza para reconocer las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades del negocio, lo que permitirá conocer la situación del Centro de Día Valle de Arlanza y tomar decisiones estratégicas a partir de esa información.

Tabla 2.1. Análisis DAFO del Centro de Día Valle de Arlanza

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Personal cualificado y formado Localización de las instalaciones Coordinación del personal Mejora continua en el servicio del cliente Buena gestión de la relación con los clientes Infraestructura reformada	Servicio ofertado poco diferenciado Empresa de nueva creación (sin prestigio ni clientela fiel) Dependencia de financiación ajena Limitado alcance del área de influencia (Valle de Arlanza) Limitación de la capacidad de prestar el servicio (máximo de usuarios)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ayudas para el acceso a la financiación (subvenciones) Crecimiento de la demanda (personas mayores) Innovación del servicio a través de la tecnología Políticas que fomenten los servicios de asistencia a personas mayores Mercado no saturado Reducido poder negociador de proveedores	Inestabilidad económica: inflación, reducción del consumo,... Tecnologías de comunicación que reduzcan la necesidad de interacción personal Incremento de los costes laborales Existencia de servicios sustitutivos Facilidad de entrada de nuevos competidores Cierta capacidad de negociación de clientes Sector altamente regulado

Fuente: Elaboración propia

3. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado vamos a describir cuáles serán las actividades que se realizarán en el centro de día y los recursos que se necesitan para lograrlo, identificando los aspectos organizativos y técnicos necesarios para desarrollar el plan de negocio.

3.1. PROCESO DE GENERACIÓN DEL SERVICIO

3.1.1. Diseñar el servicio

Como el servicio prestado es personalizado atendiendo a las necesidades concretas de cada usuario, el centro de día ofertará diferentes alternativas de servicios a disposición de los clientes. De esta forma, se

distingue entre **servicios básicos** (servicios esenciales que se prestan a todos los usuarios del centro, por lo tanto tienen una tarifa fija) y **servicios opcionales** (pueden ser elegidos por los usuarios).

Los **servicios básicos** son:

- Comedor: se adaptarán las comidas a las necesidades alimenticias de cada persona mayor (menús personalizados) y también se prestará ayuda para comer a aquellos usuarios que lo necesiten.
- Atención sanitaria: consiste en evaluar los síntomas, realizar un diagnóstico preventivo, así como aplicar los tratamientos adecuados para evitar el deterioro cognitivo y llevar a cabo un seguimiento.
- Ayuda para el cuidado de la higiene personal: consiste en prestar asistencia a aquellas personas mayores que necesiten ayuda para realizar las tareas cotidianas de aseo personal.
- Actividades lúdicas y de entretenimiento: se oferta una amplia gama de actividades dirigidas a mantener activa la mente y el cuerpo, frenando su deterioro. Entre las actividades podemos destacar: ejercicios de memoria (estimulación cognitiva), gimnasia (gerontogimnasia), juegos de mesa, musicoterapia, un día de película a la semana, cuidado del huerto y un club de lectura.
- Transporte: para mejorar el acceso a las instalaciones del centro de día en los entornos rurales, se realiza un traslado del domicilio a las instalaciones. Se ha elegido la ruta de autobús hacia el oeste de Lerma ya que, por un lado, permite acceder a pueblos con una mayor densidad de población y, por otro lado, permite realizar el desplazamiento en un tiempo inferior a una hora. Véase en el Anexo II (Diseño del servicio) la Ilustración 3.1 donde se refleja la ruta escogida. Con esta ruta, la población mayor de 70 años del área de influencia serían 930 personas y el tiempo estimado en realizar la ruta serían 40 minutos (recorriéndose 32 kilómetros).

Los **servicios opcionales** que se ofrecen a los usuarios son:

- Atención psicológica: el objetivo es salvaguardar el bienestar de los usuarios y tratar sus dificultades psicológicas o emocionales muchas veces vinculadas al envejecimiento fisiológico y las patologías.
- Fisioterapia: realización de tratamientos y rehabilitación física para prevenir y mejorar los problemas físicos de los usuarios con el objetivo de mantener las capacidades físicas y reducir el impacto negativo del envejecimiento en las articulaciones.

Por último, el servicio de **Administración** se encarga de las actividades administrativas, contabilidad, el contacto con los familiares, los servicios de atención al cliente, así como la organización del centro y de los distintos equipos multidisciplinares, y la recepción y gestión de los recursos del centro de día.

El Centro de Día Valle de Arlanza estará abierto de **lunes a viernes de 9:00 a 19:00 horas**, permaneciendo cerrado los días festivos y fines de semana. Y el horario del centro de día será el recogido en el Anexo II (Diseño del servicio) en la Ilustración 3.2.

3.1.2. Planificación de las actividades y recursos necesarios

En esta fase se tiene que describir los trabajadores, infraestructura y materiales necesarios para desarrollar cada servicio ofertado por el centro de día. Por lo que será necesario realizar las siguientes inversiones en **infraestructuras, materiales y otros suministros**: 547.909,09€ en el edificio y su reforma; 536,36€ en la página web; 66.593,37€ en el mobiliario para las diferentes salas de las instalaciones (por ejemplo, taquillas para la sala de vestuario, camas para la sala de descanso, estanterías para la sala de almacén, mobiliario de los baños, mesas y sillas para el departamento de administración, microondas para el comedor, camillas para la sala de fisioterapia, o sofás y televisiones); 816,60€/mes para los suministros; 41,47€ anuales para el pago de los folletos de marketing; 315,26€/mes en consumibles de higiene y sanitarios; 386,78€ para el mantenimiento de la web (subcontratado) y por la subcontratación del transporte, limpieza, jardinería y comedor (para el pleno de ocupación) los costes anuales serán de 30.094,18€, 24.495,87€, 1.983,47€ y 14.280,99€, respectivamente. Todos los importes son sin incluir IVA. Para ver todos los materiales comprados véase en el Excel complementario la “hoja Costes, ingresos y amortización”, donde el coste de cada material, infraestructura o servicio está calculado a precio de mercado.

Para determinar el **personal** que ha de contratarse para prestar los servicios, véase el apartado 6 de este documento con la “Planificación de los Recursos Humanos”. Sin embargo, en relación a la planificación del proceso productivo cabe indicar que para calcular los **costes salariales** y, en concreto para estimar el salario de cada trabajador, se utilizarán las tablas salariales de 2024-2025 para las residencias de mayores (que es equiparable a los centros de día) establecido por el Convenio estatal, estos costes cambiarán para los próximos años porque en el Convenio se recogen aumentos progresivos anuales que se deben actualizar (Anexo I de la Resolución de 30 de mayo de 2023). En cuanto a la cuota de la Seguridad Social a cargo de la empresa, como los empleados no realizan horas extraordinarias, la base de cotización por contingencias comunes y profesionales es la misma. Así, la cuota a la Seguridad Social a cargo de la empresa estaría conformada por los siguientes conceptos: contingencias comunes un 23,60%, por desempleo tipo general para contratos indefinidos un 5,5%, FOGASA un 0,2%, formación profesional un 0,60% (Seguridad Social, 2023, a), el Mecanismo Equidad Intergeneracional (MEI) un 0,58% en 2024, que habrá de actualizarse un 0,67% en 2025, un 0,75% en 2026, un 0,83% en 2027, un 0,92% en 2028 (Disposición Transitoria 43ª de la Ley General de la Seguridad Social), por contingencias profesionales un 1,50%, ya que el CNAE del Centro de Día es el 09-88 por Actividades de servicios sociales sin alojamiento para personas mayores (Disposición final 14ª de la Ley 42/2006). El porcentaje total de la cuota será 31,98% en 2024. Véase las cuotas de los cinco años en el Excel complementario, hoja “Costes, ingresos, amortización”.

3.2. SUBCONTRATACIÓN

Para prestar el servicio de **comedor** se contratará a la empresa Gesgourmet, especializada en repartir menús semanales para personas mayores. El médico diseñará la dieta a seguir por cada usuario para adaptar los menús a sus necesidades y la empresa subcontratada los elaborará y los entregará de forma gratuita en las instalaciones. Los menús para toda la semana serán entregados los lunes y el resto se guardarán en los frigoríficos para garantizar una óptima conservación. Asimismo, los platos estarán empaquetados y sólo habrá que calentarlos antes de servir en el microondas de cada unidad de convivencia. El coste será de 30 euros mensuales.

Respecto al **transporte**, debido a la imposibilidad de obtener datos sobre el coste de la subcontratación de este servicio, se ha realizado una estimación del coste anual, para ello se han utilizado datos del Observatorio de Costes del Transporte de Viajeros en Autocar a fecha de julio de 2021 sobre el coste de personal, seguros, costes fiscales y combustible (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, 2021). Estos datos se han actualizado con el IPC de julio de 2022 y 2023 (INE, 2023) para calcular el coste total anual de estos servicios y poder determinar su coste por horas, que finalmente será de 34,48 €/h (véase el cálculo del coste en el Excel complementario, hoja "Costes, ingresos y amortización").

También se subcontratará la **limpieza** de las instalaciones. Por este motivo se ha realizado una estimación en base a páginas especializadas que miden el precio en función de la hora, debido a la imposibilidad de obtener un presupuesto sobre estos servicios. En este caso el coste será de 15€/ hora (Habitissimo, 2023), se van a requerir 4 personas que van a trabajar 2 horas al día (5 días / semana), suponiendo un coste diario que asciende a 120 euros (véase el cálculo del coste en el Excel complementario, hoja "Costes, ingresos y amortización").

En cuanto a la **jardinería**, se va a subcontratar este servicio a la empresa Jardiberica S.L. El servicio contratado consistirá en una reparación del jardín (1.000€) cuando se compren las instalaciones y posteriormente se realizará el mantenimiento anual del jardín (serán 15 visitas cuyo coste por visita es de 160€, y se cobrará mensualmente) en el que se incluyen abonado, escaificado, etc ...

Por último, se va a subcontratar algunas tareas relacionadas con el **marketing**, en concreto la creación de una página web y su mantenimiento. La creación de la página costará 649€ con IVA incluido y su mantenimiento cuesta 39€/mes (Web Artesanal, 2024) .

3.3. PROVEEDORES

Las condiciones y precios de los suministros se han obtenido en las fuentes de información recogidas en la Tabla 3.1 del Anexo II (Diseño del servicio).

Por un lado, en cuanto a los **suministros médicos**, los obtenemos de la tienda online Medical Express y entre las condiciones destacan que el envío es gratis a partir de 120€ y se realizan entregas en un plazo de 24/48 horas.

Por otro lado, en relación con los **suministros generales**, la luz se contratará a una tarifa con precio estable las 24 horas del día, cuyo importe se mantiene invariable durante 5 años. La potencia contratada será 12 kw, ya que pese a ser unas grandes instalaciones no se necesita mucha potencia (Véase el cálculo del coste en la hoja del Excel complementario “Costes, ingresos y amortización”). Para Internet y el teléfono se contratará el plan Fusión Negocios Base de Movistar. Respecto al agua, el coste del suministro va a suponer un término fijo de 55,81€/mes, y el consumo, al ser de tipo doméstico u comercial y suponiendo que se va a registrar un consumo superior a 100 m³, el coste por cada 1.000 litros será de 0,5712€. El precio del agua en Burgos ciudad y provincia no ha experimentado ninguna subida desde 2014, aunque se ha aprobado una subida del 9,5% en su precio a partir de 2024 (Sendino, 2023). Por tanto, se ha utilizado los últimos precios que aparecen disponibles, que son a fecha de junio de 2021. En cuanto al gas, se van a contratar 30.000 Kwh, pues al ser un local grande se necesita calentar un gran espacio, siendo el coste anual estimado 1.470,04€ con IVA incluido. Respecto al seguro, se va a contratar un seguro para el edificio donde se ubica la empresa que cubra las contingencias que puedan presentarse (robos, incendios, etc.). Ante la imposibilidad de hallar el coste exacto que supondría, se ha utilizado una estimación, que tasa dicho seguro en 3.000 euros anuales de media. Asimismo, se va a contratar un seguro de responsabilidad civil, para poder hacer frente a posibles daños que puedan producirse incidentalmente a terceros, suponiendo un coste extra de 900€ anuales. Por último, se contratará la Alarma Negocios Pro de Movistar Prosegur Alarma por 34,90€/mes sin impuestos incluidos.

3.4. CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La capacidad máxima (plazas del centro de día) está establecida por la normativa autonómica, que determina que éstos tienen que estar distribuidos por unidades de convivencia, estando cada una de ellas integrada por un total de 16 usuarios (Art. 22 del Decreto 14/2017).

Cada unidad de convivencia debe contar con cocina (la cual estará equipada con microondas para calentar la comida de los usuarios de la unidad correspondiente), comedor y sala de estar. Estos espacios estarán integrados en uno sólo que será polivalente, aunque según la normativa el espacio tiene que ser de un mínimo de 5,6 m² por usuario, siendo necesario que como mínimo mida 30 m² (Art. 18.6 del Decreto 14/2017). Teniendo en cuenta esta premisa y dado que los metros cuadrados útiles con los que cuenta el edificio son 721 m² totales sin incluir un jardín de 240 m², éstos están repartidos en 4 plantas. La planta baja (0) mide 250 m², la planta 1 y 2 van a contar cada una con 190 m² y la buhardilla tendrá 90 m². Como sólo se utilizarán las plantas primera y segunda para instalar las unidades de convivencia,

contándose con 380 m², esto determina que la capacidad máxima de mayores que puede tener el centro de día son 67 usuarios (4 unidades de convivencia), como se puede observar en la Ecuación 3.1.

$$\frac{190 \text{ m}^2 \times 2 \text{ plantas}}{5,6 \text{ m}^2 \text{ por usuario}} = 67,86 \sim 67 \text{ usuarios}$$

(3.1)

Sin embargo, como actualmente en la planta 1 tenemos ubicados la sala de dirección y administración, además de una unidad de convivencia y una sala de descanso (6 camas), no se dispone de espacio suficiente para crear otra unidad de convivencia (como ocurre en la planta 2), por lo que el Centro de Día sólo podría contar con 3 unidades de convivencia, atendiendo a 48 usuarios como máximo.

3.5. JUSTIFICACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DEL EDIFICIO

En cuanto a la **justificación de la localización** se realizó un estudio partiendo de los municipios más grandes de la provincia, esto es, con más de 400 habitantes mayores de 70 años y que a su vez contarán con pueblos alrededor a los que también se pudiera prestar el servicio. Teniendo en cuenta esos datos, para cada uno de esos municipios se calculó cuántas localidades próximas tienen (circunscritas a un radio máximo de 20 km), así como los habitantes mayores de 70 años que cada uno de éstos poseen. Con toda esta información, se decidió que Lerma era un buen núcleo de población para establecer el centro de día. La primera de las razones que sustenta su idoneidad radica en el hecho de que es uno de los municipios medianamente grandes de la provincia de Burgos que tiene accesibles (a menos de 20 km) a un buen número de pueblos de menor tamaño a los cuales también se puede extender el servicio. Otra de las razones principales es que actualmente esta localidad no tiene un centro de día dedicado íntegramente a estancias diurnas, y en la comarca del Arlanza a la que este municipio pertenece, no hay centros de día y hay 3 residencias. Véase en el Anexo II (Diseño del servicio) la Tabla 3.2 y en el Excel complementario la hoja “Estudio mercado”.

Una vez elegida la ubicación, el **edificio** que se ha escogido para instalar el centro de día está sito en Lerma (Travesía Madrid-Irún, Calle Luis Vives nº18, esquina con Paseo de los Mesones). Su adquisición ha implicado un desembolso de 373.000 euros para la compra de éste (Milanuncios.com, 2023). El edificio consta de 721 metros cuadrados distribuidos en 4 plantas y con jardín. Por lo tanto, es amplio y el jardín es idóneo para el huerto y realizar actividades al aire libre.

La adquisición va a conllevar el pago dos impuestos relacionados con el inmueble. Por un lado, el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) que se paga anualmente al Ayuntamiento de Lerma en septiembre (Diputación de Burgos, 2023), cuyo tipo impositivo será del 0,56% sobre el valor catastral del inmueble (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2022). Sin embargo, no se ha podido obtener este

último dato, por lo que la cuota tributaria a pagar se calcula a partir del precio de adquisición (373.000€). Por otro lado, al adquirir un inmueble de segunda mano a una empresa inmobiliaria, el centro de día sería sujeto pasivo del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (ITP), pero la legislación tributaria (Artículos 20.1. 22º. A), y 84.1.e) de la Ley 37/1992) permite al comprador elegir entre el pago de este impuesto o renunciar a la exención del Impuesto sobre el Valor Añadido que acabaría resultando aplicable, y al ser este último deducible, es la opción elegida para cumplir con las obligaciones tributarias.

El edificio necesita una reforma previa antes de aprovisionarlo y amueblarlo. Además, al tener varias plantas se necesita instalar un ascensor o elevador para cumplir con las medidas de accesibilidad exigidas por la normativa autonómica (Art. 15 Decreto 14/2017), ya que el edificio sólo cuenta con escaleras. Asimismo, se deberán instalar accesos adaptados y rampas para facilitar la estancia de los mayores con problemas de movilidad.

En cuanto a la **distribución espacial que se hará del edificio**, hay que señalar que éste consta actualmente de 12 habitaciones de gran amplitud y luminosidad, ya que tras la reforma se tirarán tabiques para crear un espacio común para cada unidad de convivencia. El centro de día va a contar con 3 unidades de convivencia (una en la planta 1 y dos en la planta 2), siendo necesario, como indica la normativa autonómica, que cada unidad cuente con cocina (la cual estará equipada con microondas para calentar la comida de los usuarios), comedor y sala de estar (que contará con televisión y revistas para que los mayores puedan disfrutar de sus momentos de ocio y recreo, así como del club de lectura), siendo un espacio único que también servirá para desarrollar las actividades lúdicas y de gimnasia. También se contará con una sala de descanso (habilitada con seis camas para ubicar a los usuarios que se encuentren enfermos o cansados).

Asimismo, cada una de las unidades de convivencia debe tener dos baños habilitados (para hombre y mujer) y otro accesible. Además, en la planta baja se va a acondicionar un espacio para 2 baños (siendo ambos utilizados tanto para visitas como para trabajadores). Los baños de las unidades de convivencia estarán totalmente equipados y adaptados a personas mayores (cuentan con ducha sin desnivel para prevenir caídas, sillas de baño para un mejor aseo y timbres para emergencias).

De forma anexa, el centro de día contará con un área de recepción de los familiares y usuarios en la planta baja, la cual estará integrada por dos despachos para realizar en ellos las labores de dirección y administración pues al tener más de 32 plazas los centros de día deben tener uno adicional (Art. 23 del Decreto 14/2017).

El resto de las instalaciones se destinarán para la realización de las actividades de fisioterapia; atención médica y psicología, sala de almacén y una sala multifunción (que se va a dividir en dos; una para

vestuario y descanso de los trabajadores; y otra sala de taquillas, destinada para que los mayores dejen sus pertenencias). Cada una de estas salas medirá 50 m² y se ubicarán en la planta más baja (planta 0) que cuenta aproximadamente con 250 m² y 6 metros de altura.

La seguridad de los usuarios es una de las prioridades del centro de día, por lo que todas las salas son de fácil acceso y están libres de obstáculos que puedan ocasionar caídas.

3.6. TECNOLOGÍA, EXISTENCIAS, CALIDAD, RIESGOS LABORALES

La **tecnología** que se va a utilizar en la producción del servicio del centro de día será el equipamiento médico que se ha explicado anteriormente y los ordenadores para el tratamiento de datos y las tareas administrativas.

En relación con la **gestión de las existencias, aprovisionamientos y el almacenamiento de éstos**, en el caso de las materias primas (alimentos) necesarias para prestar el servicio de comedor, se va a aplicar el sistema de planificación "just in time", a fin de evitar desperdicios de comida, no almacenar excesivas existencias al tratarse de productos perecederos y para minimizar los costes de desechar comida en mal estado. Por otro lado, en cuanto a la gestión de los suministros médicos, al tratarse de productos no perecederos, se pueden almacenar durante más tiempo y por ello la valoración del inventario necesario para prestar el servicio se hará con una periodicidad mensual. Además, como ya se ha mencionado, se destinará una de las salas del edificio a almacén, no existiendo costes de almacenamiento (no requiere alquilar o comprar un espacio extra destinado al efecto).

Respecto a las **medidas en materia de calidad** que se van a impulsar desde la empresa, cabe destacar la realización de encuestas de satisfacción entre los usuarios del centro con el objetivo de conocer su percepción del servicio prestado y, a su vez, conocer los aspectos en los cuales la empresa tiene que incidir para su mejora en el futuro. Asimismo, se van a implantar unos estándares de calidad que tienen que cumplir los trabajadores y que forman parte de la cultura empresarial; como, por ejemplo, escuchar al cliente para identificar sus necesidades y poder ofrecerle un servicio personalizado, ya que el foco de la empresa es el cliente (el objetivo es asegurar la mejor experiencia posible).

En cuanto a la **prevención de riesgos laborales** se considera una prioridad de la empresa garantizar un espacio seguro de trabajo. Para lograrlo, se proporcionarán a cada trabajador los instrumentales necesarios para desempeñar su labor (por ejemplo, al administrativo se le informará de la postura adecuada para evitar problemas de espalda, o descansar los ojos periódicamente para evitar el agotamiento y estrés visual). Además, se establecerán periodos de descanso y se impartirá formación especializada acerca de los riesgos de cada puesto de trabajo y las formas para minimizarlos.

En lo relativo a las **medidas medioambientales**, las iniciativas que se van a adoptar en el negocio se basan en la economía circular (reutilizar el agua para regar el jardín, plantas y el huerto, reciclar materiales, reutilizar los desechos orgánicos para crear compost que se utilice en el huerto...). Asimismo, en el futuro, se puede llegar a valorar la conveniencia de instalar placas fotovoltaicas para el autoabastecimiento energético y contribuir a la disminución de costes energéticos.

3.7. ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes detallada del Centro de Día Valle Arlanza se puede observar en el plan de inversiones (véase el Excel complementario la hoja "Costes, ingresos y amortización"). La variación de los costes depende de la ocupación, ya que a medida que se incrementa el número de usuarios atendidos los costes se incrementan, la razón se debe a que el impacto de los costes variables es mayor que los fijos. En este sentido, en el año 2024 (con la previsión de un 60% de ocupación) el importe de los costes fijos asciende a 195.608,62€ y los variables a 156.816,93€, resultando la cifra de costes totales 352.425,55€. En el primer año que se prevé la máxima ocupación (año 2027), el importe de los costes fijos será de 192.173,44€ y los variables serán de 292.691,57€, ascendiendo los costes totales a la cifra de 484.865,01€, observándose que con la ocupación máxima los costes variables experimentan un incremento de casi el doble que los costes fijos. Véase en el Anexo II (Diseño del servicio) la Tabla 3.3 que detalla la estructura de costes.

4. ESTUDIO DE MERCADO

En este apartado se procederá a realizar un estudio de mercado, lo que permitirá conocer el número de usuarios que estarían dispuestos a contratar este servicio y qué precio pagarían por él. Para lograrlo, se llevará a cabo una investigación del mercado y de la competencia, tanto cuantitativa como cualitativa. La investigación cuantitativa consistirá en acudir a **fuentes secundarias y externas**, como los datos del INE sobre el censo poblacional de todos los municipios de la provincia de Burgos, datos del CSIC sobre la evolución del número de residencias y centros de día, el uso de buscadores para conocer las residencias y centros de día existentes, así como sus respectivas plazas y precios. Por su parte, la investigación cualitativa consistirá en el diseño y realización de dos encuestas (dirigidas a usuarios y familiares) para recoger la información necesaria (**fuelle primaria y externa**).

Se puede definir el **mercado** en el que opera el Centro de Día como el conjunto de personas con edad superior a 70 años que residen en Lerma y en los entornos rurales próximos. Además, la **competencia** del Centro de Día serán las residencias de la comarca del Arlanza. En cuanto a la definición del **servicio**, se remite al apartado del proceso productivo (apartado 2) donde ya se ha mencionado. El objetivo de la

prestación del servicio es crear una alternativa a las residencias para no desvincular al usuario de su entorno y familia, ofreciendo un trato personalizado en el que el centro de todo es el cliente.

Según el censo elaborado por el INE, en la provincia de Burgos residen 65.085 personas mayores de 70 años. Asimismo, las estadísticas de residencias y centros de día del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) reflejan que en la provincia de Burgos existen 91 residencias, incluyendo las públicas (17) y privadas (74) que proporcionan 6.904 plazas (CSIC, 2022, b). En cuanto a los centros de día, en la provincia de Burgos hay un total de 27 centros (20 de titularidad privada), todos ellos ofrecen un total de 687 plazas (CSIC, 2022, a).

En cuanto a la **evolución** que han experimentado los centros residenciales en la provincia de Burgos, cabe señalar que en 2012 existían un total de 47 centros, siendo los más numerosos los que disponían de entre 50 y 99 plazas, lo que se puede denominar tamaño mediano – grande. En 2006 existían 74 centros de estas características (CSIC, 2006). También destaca que la mayoría de los centros residenciales con los que cuenta la provincia de Burgos son de carácter privado (más del 80%) en contraste con otras provincias españolas como Cáceres donde sólo son privadas menos del 30% del total (CSIC, 2022, b).

En cuanto a la evolución de los centros de día, han aumentado de forma generalizada en España en las últimas décadas. Según datos publicados por el IMSERSO, la ratio de número de plazas por personas mayores de 65 años ha pasado de ser 0,26 (plazas por mayor) en 2001, hasta alcanzar 1,02 plazas en 2013 (donde ya se daría cobertura a todas las personas mayores existentes) (Imsero, 2023). Sin embargo, el número de personas mayores y el envejecimiento es y va a ser un fenómeno al alza, como se comenta en la introducción. Como precedente, cabe mencionar que a mediados de la década de los 80 se implementó en España la idea de cuidados a las personas mayores en su propio domicilio, pero en la década posterior y hasta 1995 se experimentó un gran crecimiento de la población mayor y eso, unido a la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral (que eran las que generalmente cuidaban a los mayores), hizo que este tipo de centros de día se popularizaran. Entre 1985 y 2005 se consolidó como una alternativa asistencial en auge, tendencia que se mantiene en la actualidad, pues incorpora un modelo de cuidados tanto en su vertiente de salud como en la de sociabilización, primando la calidad del servicio y cumpliendo con los requisitos que la normativa del sector prevé (Rodríguez y otros, 2005).

Además, tras la pandemia provocada por el COVID 19 se ha cambiado en cierto modo la forma de ver los centros de día, muchos optan ahora por ofrecer más espacios verdes y ajardinados a sus usuarios, para que pasen el mayor tiempo posible al aire libre (porque además de prevenir contagios, mejora su salud y estado de ánimo). La estancia en un centro de día se está empezando a concebir como disfrutar

del tiempo libre sin estar recluido en un recinto interior únicamente. En el centro de día Valle de Lerma, se va a poder ofrecer a los usuarios pasar tiempo al aire libre con actividades de ocio, pues cuenta con un amplio jardín en el que se desarrollarán actividades, así como el huerto del que también se dispone.

Si se calcula el **número de habitantes por plaza** (total de personas mayores de la provincia / total de plazas) en la provincia de Burgos, existe para cada plaza de residencia 10 habitantes y 85 habitantes por plaza de centro de día. Esta información refleja la necesidad de ofertar más instalaciones de centros de día. En concreto, en la zona de Lerma y sus alrededores residen 1.956 personas mayores de 70 años y hay 3 residencias (662 personas por plaza de residencia) y no hay un centro de día al uso, habiendo únicamente unas pocas plazas en la residencia para estancias diurnas.

En la línea de lo anterior, por las encuestas y entrevistas realizadas por la Asociación ADECOAR en su “Estrategia de desarrollo local LEADER 2023-2027” para la comarca de Arlanza, se observa que para los habitantes de esta zona una de las prioridades es mejorar servicios como por ejemplo, la sanidad, los servicios dirigidos a la tercera edad (residencias, ayuda a domicilio y centros de día) y la educación. Por lo tanto, parte de los encuestados percibe que una de las actividades con más futuro y proyección serían los servicios sociales/asistenciales, agricultura y ganadería, entre otros. (ADECOAR, 2023).

En cuanto al **trabajo de campo**, se ha realizado una encuesta en la zona de Lerma. En concreto, se han elaborado dos cuestionarios (véase en el Anexo III), uno orientado a potenciales usuarios del centro y otro dirigido a aquellas personas que tengan familiares que puedan requerir los servicios que presta el centro de día. En la encuesta de usuarios se ha tenido en cuenta a la población con una edad mayor a 50 años, mientras que en los familiares se ha ampliado el rango de edad también encuestando a personas con menos de 50 años.

En relación con la muestra utilizada, se ha fijado un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, resultando un tamaño muestral de 49 individuos (véase el cálculo realizado en la hoja del Excel complementario “Tamaño de la muestra”). Para dotar de una mayor representatividad, se ha seleccionado una muestra compuesta por 200 individuos, siendo 100 potenciales usuarios y otros 100 familiares, residentes en Lerma y pueblos aledaños.

Los resultados de la encuesta de usuarios obtenidos arrojan reflexiones relevantes a considerar. En primer lugar, con respecto a los datos personales de la muestra, el 36% de los encuestados tiene entre 71 y 80 años, mientras que el 34% tiene entre 61 y 69 años. Asimismo, el 57% del total de encuestados está casado, el 23% soltero, un 20% viudos y el 71% tiene hijos. Si se considera en conjunto todas estas características de la muestra, se puede determinar que del total de los encuestados el 27% está casado y tiene entre 70-79 años, el 25% está casado y tiene entre 61-69 años, y el 11% es viudo y tiene más de

80 años. Desagregando por edades el estado civil predominante, destaca en el colectivo de 50-60 años que el 66,7% está soltero, entre 61-69 años y 70-79 la mayoría están casados (un 73,5% y un 75%, respectivamente) y en el grupo de edad de más de 80 años el 84,6% son viudos. Todas estas conclusiones junto con la prueba del chi-cuadrado confirman que sí existen diferencias entre la edad y el estado civil. Por último, en cuanto al grado de dependencia de los encuestados, el 66% afirma ser independiente para realizar las tareas de la vida cotidiana, mientras que el 34% consideran que necesitan cierta ayuda.

Respecto a las preguntas sobre los servicios de la empresa, cabe indicar que el 82% conoce lo que es un centro de día y el 15% no lo conoce, pero está interesado en conocerlo. Un dato muy revelador de la falta de servicios e infraestructuras en el entorno rural de Lerma es que el 100% de los residentes entrevistados no conoce ningún centro de día cercano. Por otra parte, el 53% de los encuestados no ha pensado en utilizar los servicios prestados por un centro de día, aunque un 38% sí lo ha considerado, lo que indica que es un servicio con suficiente demanda. Entre las razones por las que utilizarían estos servicios predominan estar más tiempo acompañado (un 47% del total) y aliviar la carga familiar (un 34%). Asimismo, el 59% considera que los servicios que presta un centro de día no están cubiertos actualmente en la zona, mientras que el 36% no está seguro. De estos datos se puede concluir que existe un desconocimiento general en relación con estos servicios. En relación con lo anterior, los servicios que los usuarios destacan como imprescindibles son el comedor (un 97% del total), la asistencia médica y enfermería (un 94% del total), actividades recreativas (un 93% del total), fisioterapia (92% del total), apoyo en la realización de tareas diarias (un 90% del total), psicólogo (un 84%) y el transporte (un 80% del total). De igual modo, el 57% de los encuestados considera que ellos mismos se animarían a contratar estos servicios, mientras que el 29% y el 14% lo harían por influencia de sus familiares y amigos usuarios del centro, respectivamente. Además, en cuanto a la importancia (del 1 al 10) de ciertas variables, destacando de la más a la menos importante: la proximidad al domicilio (9,54 puntos), la variedad de servicios (9,38 puntos), el tiempo acompañado (9,22 puntos), el precio (8,57 puntos) y la calidad de la comida (8,57 puntos). Por último, en cuanto al importe que estarían dispuestos a pagar, el 45% de los encuestados estaría dispuesto a pagar menos de 400€ al mes, un 43% entre 401-600€ al mes, y un 12% entre 601-800€ al mes. Si relacionamos los grupos de edad con el importe, se observa que dentro del intervalo de menos de 400€ al mes el colectivo que predomina es el de 70-79 años (un 37,8%) y el de 61-69 años (un 31,1%), dentro del intervalo de 401-600 € al mes destacan los mismos grupos con un 41,9% y un 39,5%, respectivamente, y en el intervalo entre 601-800 € destacan los mayores de 80 años (un 33,33%) y el grupo entre 50-60 años (otro 33,33%).

Los resultados de la encuesta de familiares obtenidos arrojan reflexiones relevantes a considerar. En primer lugar, con respecto a los datos personales de la muestra, el 45% de los encuestados tiene entre 50-60 años, mientras que el 41 % tiene menos de 50 años. Asimismo, el 57% del total de encuestados está casado, el 40% soltero, un 3% viudos y el 69% tiene hijos.

Respecto a las preguntas sobre los servicios de la empresa, cabe indicar que el 75% conoce lo que es un centro de día y el 25% no lo conoce, pero está interesado en conocerlo. Un dato que puede indicar la existencia de demanda de estos servicios es que el 69% de los encuestados tiene algún familiar que requiere de estas prestaciones. Por otra parte, el 49% de los encuestados ha contestado con un no sé, lo que puede indicar que quizás si existiera un centro de día cercano sí que consideraría la posibilidad de llevar al familiar como una alternativa. Por su parte, un 36% sí lo ha considerado, lo que indica que es un servicio que cuenta con suficiente demanda en la zona de Lerma. Entre las razones por las que utilizarían estos servicios predominan aliviar la carga familiar (un 34%), mejorar la calidad de vida del familiar (un 30%) y como alternativa a una residencia (un 20%). Asimismo, el 74% considera que los servicios que presta un centro de día no están cubiertos actualmente en la zona, mientras que el 18% no está seguro. De estos datos también se puede concluir que existe un desconocimiento general en relación con estos servicios. En relación con lo anterior, los servicios que los familiares destacan como imprescindibles son la asistencia médica y enfermería (un 89% del total), apoyo en la realización de tareas diarias (un 75% del total), el comedor (un 70% del total), actividades recreativas (un 69% del total), el transporte (un 58% del total), fisioterapia (46% del total) y psicólogo (un 29%). Asimismo, al 57% de los encuestados no le han recomendado en ningún momento llevar a su familiar a un centro de día, dato que quizá se deba a la ausencia de un centro que preste estos servicios en la zona. Cabe resaltar que el 97% de los entrevistados estaría dispuesto a contratar estos servicios, lo que refuerza la conclusión general de que un centro de día en la zona de Lerma es muy positivo por contar con cierta demanda. Además, en cuanto a la importancia (del 1 al 10) de ciertas variables, destacando de la más a la menos importante: calidad de la comida (9,05 puntos), la proximidad al domicilio (8,78 puntos), el tiempo acompañado (8,47 puntos), la variedad de servicios (8,26 puntos), el precio (7,86 puntos). Por último, el 77 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre 401-600€ al mes, y un 14% menos de 400€ al mes.

Para establecer **el rango de precios**, se ha procedido a analizar los precios que actualmente tienen centros de día en la provincia de Burgos de características similares. Respecto al negocio, al tratarse exclusivamente de un centro de día y no de un complejo residencial, parece conveniente no analizar los centros de día que son a la vez residencia, pues al poder imputar y compartir costes entre las dos modalidades no son precios extrapolables al modelo de negocio que se va a poner en marcha. Asimismo,

se ha considerado preciso analizar los precios de centros de día de la provincia, situados en pueblos y que dan servicio a la comarca, que son los que más se asemejan a nuestro negocio, dado que en los alrededores de los mismos son la única opción de este tipo de servicio, mientras que los centros de día de Burgos capital cuentan con una mayor competencia y mayor número de éstos, lo que les permite ofrecer unos precios más bajos y competitivos. Estos datos se pueden observar en el Anexo IV (Estudio de mercado), la Tabla 4.1.

En conclusión, la demanda de servicios para mayores en entornos rurales y, en concreto, en Lerma, se encuentra en constante crecimiento. Esto se debe al fenómeno del envejecimiento y la despoblación de las zonas rurales, que se ha incrementado en los últimos años. Por lo mencionado anteriormente, queda claro que las perspectivas de crear un centro de día en esta zona son positivas.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Teniendo en cuenta la metodología SMART, se han fijados dos objetivos. En primer lugar, un **objetivo de ventas**, que será conseguir alcanzar la capacidad máxima actual del centro de día (48 usuarios). Para ello se ha previsto la siguiente demanda: para el primer año, se ha considerado conveniente estimar una ocupación del 60%, dado que todavía el negocio se tiene que dar a conocer y afianzar clientela. Para el segundo, se cree que se podría incrementar esa ocupación un 15%, alcanzado el 75% del aforo máximo. Por su parte, el tercer año se podría alcanzar el 90%, llegando al 100% de capacidad en el cuarto año, y dando por tanto servicio a 48 personas, o lo que es lo mismo, 3 unidades de convivencia completas. En segundo lugar, como **objetivo de rentabilidad**, se pretende ir incrementando los beneficios del centro de día para poder plantear la posibilidad de introducir una unidad de convivencia más para llegar al máximo de ocupación permitido por la legislación autonómica.

Los objetivos marcados son realistas, y ello porque se cree conveniente adoptar una posición conservadora, con metas alcanzables, aun siendo conscientes de que en los primeros años de puesta en marcha del negocio se puedan registrar pérdidas.

5.2. FIJACIÓN DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR

La estrategia que se ha perfilado desde la empresa consiste en la **diferenciación** respecto a los centros de día que puede haber en los alrededores de la comarca, dado que en Lerma o localidades próximas sólo existen residencias. Así, los elementos diferenciadores van a ser, en primer lugar, el servicio de transporte que se ofrece a los usuarios (que residen en localidades cercanas y que dada su avanzada edad no conducen) para llegar al centro de día. Asimismo, otro elemento diferenciador es la variedad de

servicios que se ofrecen en un centro de día situado en una localidad mediana, que combinan salud, bienestar, nutrición y entretenimiento.

De igual modo, un elemento esencial para el centro de día es el **posicionamiento**, fijando como prioridad que el centro sea considerado como un servicio de calidad y un centro de referencia en la comarca. El centro de día se pretende posicionar en base a unos atributos asociados al servicio que presta, en concreto, en la posibilidad de que los usuarios puedan recibir asistencia y atención médica todos los días laborables; así como que sea considerado como un centro de calidad y multiservicio, que pueda satisfacer múltiples necesidades que requieran las personas mayores en la zona del Arlanza.

5.3. MARKETING MIX

5.3.1. El servicio

Los servicios que se ofrecen ya se han descrito en el apartado 3 del plan de producción, de modo que a efectos de evitar repeticiones no se tratará en este punto.

El objetivo del centro de día es ofrecer un servicio personalizado para garantizar la satisfacción de las necesidades de cada usuario. En cuanto a la variable marca, la denominación social de la empresa es Centro de Día Valle de Arlanza. La razón del nombre radica en que el término Valle de Arlanza permite que la población pueda identificar el centro de día no sólo con la localidad lermeña, sino que también abarca el resto de la comarca, a la que también se da servicio y es conveniente que se asocie a toda el área de influencia.

5.3.2. Precio

Para la fijación del precio se han tenido en cuenta tres aspectos. En primer lugar, los precios de centros de día de similares características en la provincia de Burgos (véase apartado 4 de Estudio de Mercado). En segundo lugar, la información proporcionada por los potenciales usuarios y familiares recogida en el trabajo de campo (véase apartado 4 de Estudio de Mercado). Por último, la estructura de costes del modelo de negocio, ya que el importe de la tarifa que se va a aplicar a los usuarios va a ser aquel que permita cubrir parte de los costes en los años iniciales y obtener un margen de beneficio en los siguientes.

Por estos motivos, el precio fijado se basa en los servicios contratados por los usuarios, diferenciándose 3 tarifas: servicios básicos (800€ al mes), psicólogo (50€ al mes, consiste en 5 sesiones de 30 minutos en los horarios fijados por el usuario) y fisioterapeuta (80€ al mes, consiste en 4 sesiones de 1 hora al mes).

A efectos del IVA, los usuarios abonarán por el servicio un tipo impositivo del 4% (Agencia Tributaria, 2023).

5.3.3. Distribución

Al tratarse de un servicio, la distribución va a ser directamente, es decir, físicamente, ya que la prestación del servicio se va a desarrollar en las instalaciones del centro de día, por lo que los usuarios son los que tendrán que desplazarse hasta el mismo, aunque se dispone del servicio de transporte para todos los usuarios que lo requieran y se les desplazará desde sus domicilios hasta el centro de día en Lerma.

5.3.4. Comunicación

Para darse a conocer, el centro de día va a contar con una página web propia, la cual contribuirá a dotarle de visibilidad. La página web permitirá promocionar sus servicios y sus datos de contacto. Dados los resultados obtenidos por las encuestas realizadas (véase el apartado de Estudio de Mercado) se pone de manifiesto que hay parte de la población que no conoce qué es un centro de día. Por tanto, es necesario dar a conocer no sólo la existencia de un centro de día, sino también en qué consiste y qué servicios ofrece. Por ello, se van a repartir flyers y colocar carteles informativos en Ayuntamientos (en el de Lerma y en su área de influencia, esto es, municipios cercanos), en consultorios de atención primaria (frecuentado habitualmente por personas mayores), así como en el Centro de Acción Social (CEAS) de Lerma. El reparto de flyers va a ser de unas 100 uds. cada año, que se repartirán en centros cívicos y bares, así como en otros lugares concurridos comentados.

6. RECURSOS HUMANOS

La normativa autonómica establece un número obligatorio de personal (propio o a través de contratos con terceros) que deben tener las residencias o centros de día. Para cumplir con las exigencias de personal, se establecen **ratios de personal mínimos** que hay que tener en cuenta a la hora de planificar los recursos humanos. Véase en el Anexo V (Recursos Humanos), apartado 1.

6.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La primera fase del proceso de gestión de los Recursos Humanos es la planificación, siendo necesario el análisis de los puestos de trabajo, cuya finalidad es "identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo" (Herrero y otros, 2018, p.86). Por este motivo se realizará una **descripción de los puestos de trabajo** y se identificará el **perfil de competencias** que debe tener cada trabajador para ocupar cada puesto (habilidades y aptitudes necesarias).

De esta forma, el **director** se encargará de programar, coordinar, dirigir y organizar las diferentes actividades que son necesarias para que el negocio funcione. Asimismo, tiene encomendado realizar tareas que requieren un alto grado de responsabilidad y representar al Centro de Día (Art. 17 VIII

Convenio marco estatal). Para este puesto de trabajo, se requiere titulación universitaria y formación complementaria en dependencia, discapacidad, geriatría, gerontología, dirección de centros residenciales u otras áreas relacionadas con el ámbito de atención a la dependencia (Art. 36.1.a) Decreto 14/2017). Entre las habilidades necesarias del puesto se requiere la capacidad de tomar decisiones, liderazgo y gestión de equipos multidisciplinares, así como buenas dotes de comunicación para resolver problemas y cohesionar a la plantilla.

El **médico** se encargará de realizar reconocimientos periódicos, indicar los tratamientos más adecuados en función de las necesidades de cada paciente, informar a los familiares, realizar seguimientos de los tratamientos y las dietas y supervisar al resto del personal sanitario (Art. 17 VIII Convenio marco estatal). Se requiere haber cursado el grado de Medicina y haber recibido formación complementaria en dependencia, discapacidad, geriatría, gerontología, u otras áreas relacionadas con el ámbito de atención a la dependencia (Art. 36.1. b) Decreto 14/2017). Entre las habilidades que se requieren destaca la escucha activa (para identificar y diagnosticar posibles patologías), así como empatía para crear una buena relación médico - paciente.

El **psicólogo** es el encargado de supervisar la salud mental de los usuarios del Centro de Día, para ello prescribe tratamientos psicoterapéuticos, realiza el seguimiento, valora el estado anímico y psíquico del paciente, diseña programas de estimulación cognitiva y promueve la vinculación y participación de los usuarios en el Centro de Día y su entorno (Art. 17 VIII Convenio marco estatal). Se requiere la titulación universitaria en el grado de Psicología y formación complementaria en dependencia, discapacidad, geriatría, gerontología, u otras áreas relacionadas con el ámbito de atención a la dependencia (Art. 36.1. b) Decreto 14/2017). Entre las habilidades que se requieren destacan la escucha activa (para identificar y diagnosticar) y empatía para generar un clima de confianza donde los pacientes se sientan seguros.

El **enfermero** se encargará de asistir en el diagnóstico y tratamiento médico de los usuarios del Centro de Día, siendo el soporte básico del médico. Para ello le corresponde vigilar y atender a los usuarios según sus necesidades específicas, administrar los medicamentos, tomar la temperatura, presión sanguínea y pulso y realizar curas (Art. 17 VIII Convenio marco estatal). Se requiere haber obtenido la titulación universitaria en el grado de Enfermería y formación complementaria en dependencia, discapacidad, geriatría, gerontología, u otras áreas relacionadas con el ámbito de atención a la dependencia (Art. 36.1. b) Decreto 14/2017). Entre las habilidades que se requieren destacan saber escuchar y tener habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

El **fisioterapeuta** se encargará de promover la movilidad de las articulaciones y mantener o frenar las capacidades que se van perdiendo con la edad, a través de tratamientos de rehabilitación prescritos por el médico, hacer el seguimiento del tratamiento y asesorar a otros profesionales médicos (Art. 17 VIII

Convenio marco estatal). Se requiere la titulación universitaria en el grado en Fisioterapia y formación complementaria en dependencia, discapacidad, geriatría, gerontología, u otras áreas relacionadas con el ámbito de atención a la dependencia (Art. 36.1. b) Decreto 14/2017). Es necesario que el personal cuente con destreza física para realizar los tratamientos, empatía y buena comunicación.

El **Técnico Superior en Animación Sociocultural (TASOC)**, se encargará de organizar las actividades socioculturales en continua coordinación con el personal sanitario. Para ello programa las actividades, adapta los programas a los usuarios y fomenta la integración de los usuarios a través de actividades lúdicas y educativas (Art. 17 VIII Convenio marco estatal). Se requiere titulación del sistema de formación profesional en materia de animación sociocultural y turística u otras titulaciones de igual o superior nivel formativo (acompañadas de la formación específica de Monitor/a de Tiempo Libre) y un certificado de profesionalidad de atención sociosanitaria a personas dependientes en instituciones sociales o titulación del sistema de formación profesional en materia de atención a personas en situación de dependencia (Art. 37.2 Decreto 14/2017). Entre las habilidades destacan la capacidad organizativa, iniciativa e implicación para planificar las actividades, motivación y habilidades de trabajo en equipo, así como versatilidad para adaptarse a situaciones sobrevenidas.

El **gerocultor** asistirá y cuidará a los usuarios para llevar a cabo actividades cotidianas que no pueden realizar por sí mismos, así como atender las necesidades personales y del entorno de cada uno de los usuarios. Para ello, ayuda a diseñar un plan de cuidados individualizado, mantiene la higiene personal de los usuarios, alimenta a los usuarios que lo necesitan y les ayuda en su movilidad (Art. 17 VIII Convenio marco estatal). Se requiere alguna de las siguientes titulaciones de formación profesional: Técnico en Cuidados Auxiliares de Enfermería, Técnico en Atención Sociosanitaria, Técnico en Atención a Personas en Situación de Dependencia, o Técnico Superior en Integración Social. Además, tiene que haber obtenido el certificado de profesionalidad de Atención Sociosanitaria a Personas Dependientes en Instituciones Sociales (Art. 37.2 Decreto 14/2017). La responsabilidad, la paciencia y la capacidad de entender y empatizar con los usuarios son algunas de las aptitudes y habilidades requeridas.

La principal ocupación del **oficial administrativo** radica en administrar las finanzas y procurar el buen desarrollo general del centro de día. Para ello, realiza tareas como la contabilidad, informar a los familiares de los usuarios y fomentar la comunicación interdisciplinar entre los empleados (Art. 17 VIII Convenio marco estatal). Se requiere el título de formación profesional en Administración y Finanzas o titulación de igual o superior nivel formativo. El empleado debe tener habilidades de organización, ser capaz de resolver imprevistos, ser amable y comunicarse con fluidez, ser responsable y mantener confidencialidad y compromiso con la empresa, pues tiene acceso a numerosos datos e información, dadas sus funciones.

Por último, el **auxiliar de mantenimiento** tendrá que velar por el correcto estado de las instalaciones y equipos del Centro de Día para que sea reúna las condiciones óptimas de seguridad (Art. 17 VIII Convenio marco estatal). Se requiere alguna de las siguientes titulaciones: Título del Trabajo de Auxiliar de Mantenimiento, o Título profesional de Encargado de Mantenimiento. Asimismo, una actitud proactiva e iniciativa, capacidad para identificar, prevenir y resolver problemas, así como responsabilidad y compromiso con las tareas que se le encomienden, son algunas de las habilidades que se requieren.

6.2. ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DÍA VALLE DE ARLANZA

Como se ve en la Ilustración 6.1 del Anexo V (Recursos Humanos), la organización de la empresa será: la Junta General de Accionistas, el director, servicios generales y las diferentes áreas (psicosocial, sanitaria y asistencial). Sin embargo, para prestar atención personalizada a los usuarios, se establecerán equipos multidisciplinares que se coordinarán para mejorar la calidad de vida y autonomía de los usuarios. En este sentido, las estructuras de coordinación estarán formadas por personal de atención directa, personal técnico y el profesional de referencia (Art. 39 Decreto 14/2017). El médico, enfermero, psicólogo, terapeuta ocupacional o algún gerocultor será el profesional de referencia designado en función de las necesidades del usuario, siendo el encargado de coordinar a todo el equipo.

6.3. PLANIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La previsión de la plantilla para los cinco años es la recogida en el Anexo V, Tabla 6.1. Esta se ha realizado teniendo en cuenta la previsión de la demanda (véase en el apartado 9 “Plan Económico-Financiero, los ingresos previstos). Así, en función del número de usuarios es necesario contratar en los siguientes años a un número determinado de enfermeros, fisioterapeutas, gerocultores y TASOC. El resto de los puestos de trabajo mantienen el número de trabajadores. De esta forma se pasa de una plantilla conformada por 13 trabajadores el primer año, a 16 el segundo año y 20 los últimos tres años.

Los tipos de jornada se establecen en base a la atención de las necesidades de los usuarios:

- Jornada completa partida (9:00h – 13:00h y 15:00h – 19:00h). Se va a aplicar al oficial administrativo, enfermeros y auxiliar de mantenimiento.
- Jornada parcial de mañana (10:00h – 14:00h). Aplicable al médico, psicólogo, fisioterapeuta y el director.
- Jornada parcial de tarde (14:00h – 19:00h). Correspondiente al TASOC.
- Gerocultores (por cada unidad de convivencia): uno a jornada completa partida (9:00h – 13:00h y 15:00h – 19:00h), uno a jornada completa continua (9:00h –17:00h) y uno a jornada parcial (13:00h –18:00h).

6.4. GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La política de **contratación** del Centro de Día consistirá en un **reclutamiento externo**, utilizándose como principales fuentes de contratación redes sociales como LinkedIn o Internet, ya que se tiene un gran alcance con un coste reducido. Las etapas del **proceso de selección** consistirán en revisar los currículos, realizar pruebas de selección (pruebas concretas sobre el puesto de trabajo, así como una simulación de trabajo en grupos), entrevistar a los candidatos, verificar la información proporcionada y seleccionar a las personas que más se ajusten a las necesidades de cada puesto (Herrero y otros, 2018). Finalizado el proceso de selección, se contratará a las personas más adecuadas, formalizándose en un **contrato** por escrito, con duración indefinida y con un periodo de prueba. Para lograr la correcta **integración** de los trabajadores en la empresa, se seguirá un plan de acogida que consiste en dar la bienvenida al trabajador (se le dará información general de la empresa), presentación a los compañeros y asignar a un supervisor que le instruya sobre el puesto y realice un seguimiento (Herrero y otros, 2018).

En relación con la **formación**, ésta ocupa un papel estratégico en la empresa, siendo necesaria para crear una cultura organizativa común basada en satisfacer las necesidades específicas de los usuarios (Herrero y otros, 2018). Por todo lo anterior, el centro de día establecerá programas de formación específicos continuos para atender las necesidades del entorno rural. El contenido del plan se estructurará de la siguiente forma: formación para el personal contratado (por ejemplo, en prevención de riesgos laborales, mejorar la atención a personas dependientes, prevención de caídas de los usuarios...) y formación de acogida para el nuevo personal (información de la empresa y de sus funciones). En la formación tiene gran relevancia la implementación de medidas de prevención de riesgos laborales para crear un adecuado lugar de trabajo, teniendo como prioridad la seguridad, así como la creación de un ambiente laboral donde la colaboración y compañerismo entre la plantilla sea primordial.

Para mejorar el funcionamiento de la organización es clave la **gestión del desempeño**. Es por estos motivos, que para evaluar el desempeño se utilizarán métodos subjetivos sobre los comportamientos de los trabajadores, concretamente escalas de medición de comportamientos (BARS) que sirven para evaluar en función de diferentes escalas (por ejemplo: no aceptable, bajo, normal, alto y óptimo) el comportamiento (por ejemplo, trabaja eficientemente, muestra compromiso, trabaja con efectividad en equipo, capacidad de comunicación y resolución de problemas...) (Herrero y otros, 2018).

Por último, respecto a la **política de compensación**, la estructura retributiva estará formada por el salario base y el complemento salarial de antigüedad, conforme a lo establecido en el Convenio. Asimismo, debido a los elevados costes salariales, en un inicio no se prevé el pago de otras retribuciones financieras, aunque podrían utilizarse incentivos individuales en un futuro para motivar al personal a esforzarse (por ejemplo, el pago de stock options para alinear los intereses entre el directivo y los

propietarios). Aun así, el centro de día sí que incluirá una retribución no financiera, ya que se ofrecerá a los trabajadores opciones para mejorar la conciliación entre la vida laboral y la familiar (Herrero y otros, 2018).

7. FORMA JURÍDICA

Al ser el Centro de Día Valle de Arlanza una entidad privada con ánimo de lucro, se ha considerado que la forma jurídica que más se adapta al negocio es la Sociedad Anónima, dada la necesidad de un capital elevado para poner en marcha la sociedad, ya que la aportación mínima exigida son 60.000 euros (Art. 4 del Real Decreto Legislativo 1/2010). Asimismo, se permite una mayor facilidad de entrada y salida de socios (las acciones se pueden transmitir fácilmente), lo que puede ser un atractivo en las etapas iniciales de un negocio y se ofrece a su vez una mayor protección de sus acreedores, transmitiendo confianza a éstos (Conceptos Jurídicos, 2023). Otra ventaja que destacar es la limitación de la responsabilidad, ya que los socios sólo van a responder de las deudas de la sociedad hasta el límite de lo aportado, nunca con su patrimonio personal (Art. 1.3 del Real Decreto Legislativo 1/2010). Asimismo, la constitución de una sociedad anónima implica la obligación de constituir una Junta de Accionistas, pues en este tipo de sociedad de capital, las aportaciones de los socios se dividen en acciones (art. 1.3 LSC).

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Centro de Día Valle de Arlanza tiene un firme compromiso social que radica principalmente en el desarrollo de su actividad. Su modelo de negocio está orientado a ofrecer un lugar de sociabilización y bienestar para sus mayores. Principalmente, su compromiso se concreta en dos ejes.

El primero de ellos es la sociedad del ámbito rural, pues la puesta en marcha de un negocio ayuda a arraigar población e incrementar el número de servicios con los que cuenta una localidad, y que permite que sus habitantes sientan que tienen a su disposición servicios que requieren muchos de sus mayores. Se van a reforzar las alianzas con el Ayuntamiento de Lerma, para que, además de dar a conocer el servicio desde el Consistorio, se permita incrementar el abanico de servicios que actualmente se prestan en Lerma y que influye en el bienestar de los habitantes del municipio. Además, se intenta llevar a cabo una labor social, porque, aunque sea un negocio privado, la existencia de este tipo de servicios permite que los mayores tengan oportunidades para relacionarse, mejorar su salud e intentar que sea una solución a la soledad que muchos sienten.

El segundo de los ejes se asienta en el medio ambiente, pues la empresa está comprometida con su preservación, y para ello se están adoptando medidas; tales como el ahorro de agua, el mantenimiento de un huerto ecológico, la reducción de residuos, reciclaje, etc.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN INICIALES

Para desarrollar el plan económico-financiero del Centro de Día Valle de Arlanza, en el momento inicial se realizan, por un lado, **inversiones** en activo no corriente, en concreto, el inmovilizado intangible estará conformado por la página web (536,36€ sin IVA) y el inmovilizado material estará conformado por la compra del edificio reformado (547.909,09€ sin IVA) y todo el mobiliario para acondicionar cada una de las salas del centro de día, cifra que asciende en total a 66.593,37€ sin IVA. Véase desglosadas todas las inversiones en el Excel complementario, la hoja “Coste, ingresos y amortización”.

La política de amortizaciones del inmovilizado consistirá en aplicar el coeficiente máximo permitido por la normativa: el edificio reformado se amortizará un 2% cada año, los ordenadores se amortizarán un 20% cada año, el equipamiento médico un 15% cada año, la página web un 20% cada año y al resto de inmovilizado material (mobiliario) se aplicará un coeficiente de un 10% (Art. 12.1.a) Ley 27/2014).

Respecto a las inversiones en activos corrientes, la tesorería inicial será de 36.782,38€ para tener suficiente liquidez para hacer frente a los pagos mensuales.

La **financiación** del centro de día está compuesta por un 39,56% de fondos propios y un 60,44% de financiación ajena. Por un lado, los socios de la empresa aportarán 300.000€, cantidad que constituirá el capital social de la empresa (recursos propios). Este capital estará formado por 100.000 acciones a 3€ la acción. Por otro lado, como recursos ajenos se pedirá un préstamo hipotecario para financiar el edificio reformado (547.909,09€), la entidad bancaria establece como condiciones que sólo se puede financiar hasta el 80% del edificio a un tipo de interés anual de 4,40% con un plazo máximo de 30 años (Sabadell, 2023), por lo que el importe total del préstamo hipotecario será 438.327,27€. La cuota para amortizar la hipoteca será de 2.198,34€ al mes. Asimismo, se pedirá un préstamo por la cuantía de 20.000€ con un plazo de devolución de 3 años y un tipo de interés 6,5% (BBVA, 2023). Para amortizar este préstamo, la cuota que habrá que pagar será de 612,98€. Véase la tabla de la amortización de la hipoteca y del préstamo en el Excel complementario, hoja “Costes, ingresos, amortización”.

La distribución del resultado, si éste es positivo y una vez compensadas las pérdidas de años anteriores, va a ser la siguiente: un 10% a reserva legal hasta alcanzar el 20% del capital social (Art. 274.1 Ley de Sociedades de Capital), un 40% a reservas voluntarias, un 30% a repartir dividendos y el resto a remanente.

En cuanto a los **ingresos previstos**, pese a que los resultados de la encuesta reflejan resultados positivos, ya que un 97% de los usuarios estaría dispuesto a contratar estos servicios, se ha realizado una previsión conservadora de la demanda acorde con el desconocimiento inicial sobre la empresa. En

este sentido, se ha estimado que la demanda de los servicios del centro de día irá aumentando progresivamente a lo largo de los años a medida que los usuarios de la comarca comiencen a conocer estos servicios. De esta forma, se ha estimado que el primer año se cubrirá un 60% de la capacidad máxima del centro de día (28 usuarios), en el segundo año un 75% (36 usuarios), en el tercer año un 90% (43 usuarios) y en los dos últimos años el 100% (48 usuarios). Asimismo, para prever los ingresos por los servicios opcionales de psicólogo y fisioterapia se ha tenido en cuenta los resultados de las encuestas (un 84% y un 92% de los usuarios consideran necesarios un psicólogo y un fisioterapeuta, respectivamente). Las tarifas que se pagan son las establecidas en el apartado 5 del Plan de Marketing.

Respecto a la **política de cobro a clientes, pago a proveedores y salarios**, se realizarán al contado. El pago de la **cuota de la Seguridad Social** a cargo de la empresa y los trabajadores se hace mensualmente “durante el mes siguiente al de su devengo” (Seguridad Social, 2023, b). El pago del **IRPF** se hace trimestralmente “por las cantidades retenidas en el trimestre anterior” (Agencia Tributaria, 2023). El pago del **IBI** se hace en septiembre, como ya se mencionó.

Siguiendo con las **previsiones de personal** establecido en el Plan de Recursos Humanos, el pago de los salarios será conforme a lo establecido en el Convenio, aplicándose al salario base el plus de antigüedad cuando proceda, así como los incrementos correspondientes (Véase en la hoja del Excel complementario “Costes, ingresos y amortización”). Los socios accionistas no serán trabajadores de la empresa.

Los **gastos** del centro de día se pueden resumir en: gastos de personal, amortizaciones, vestuario (sólo el primer mes de cada año, ya que se comprará el vestuario que se dará a los trabajadores), marketing (sólo el primer mes de cada año porque se comprarán los folletos que se repartirán en las localidades próximas), suministros, consumibles, subcontratación, gastos financieros y los impuestos. Se prevén incrementos en los gastos de personal y vestuario conforme al incremento de la plantilla, los costes salariales y cuota de la Seguridad Social. También se incrementarán los costes de subcontratación de la comida y consumibles atendiendo al incremento del número de usuarios del centro de día.

9.2. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES Y VIABILIDAD FINANCIERA

9.2.1. Estados financieros previsionales

9.2.1.1. Balance de situación

En la Tabla 9.1 se adjunta un resumen de los balances del Centro de Día Valle de Arlanza para el periodo de 2024-2028.

Tabla 9.1. Balances del Centro de Día Valle de Arlanza

ACTIVO	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
A) Activo no corriente	615.038,82	610.254,94	595.105,30	581.377,95	555.751,14	530.095,56
I. Inmovilizado intangible	536,36	429,09	321,82	214,55	107,27	0,00
5. Aplicaciones informáticas	536,36	429,09	321,82	214,55	107,27	0,00
II. Inmovilizado material	614.502,46	596.321,17	578.139,88	559.958,59	541.777,31	523.596,02
1. Terrenos y construcciones.	547.909,09	536.950,91	525.992,73	515.034,55	504.076,36	493.118,18
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material.	66.593,37	59.370,26	52.147,16	44.924,05	37.700,94	30.477,84
VI. Activos por impuestos diferidos	0,00	13.504,68	16.643,60	21.204,81	13.866,56	6.499,54
B) Activo corriente	143.288,45	100.912,52	93.815,51	81.606,25	121.476,64	160.706,97
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	106.506,07	4.477,34	2.836,74	1.611,45	693,15	693,15
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	106.506,07	4.477,34	2.836,74	1.611,45	693,15	693,15
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	36.782,38	96.435,18	90.978,77	79.994,80	120.783,50	160.013,82
1. Tesorería.	36.782,38	96.435,18	90.978,77	79.994,80	120.783,50	160.013,82
Total activo	758.327,27	711.167,46	688.920,81	662.984,19	677.227,79	690.802,53
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
A) Patrimonio Neto	300.000,00	259.485,96	250.069,20	236.385,58	258.400,31	280.501,38
A-1) Fondos propios	300.000,00	259.485,96	250.069,20	236.385,58	258.400,31	280.501,38
I. Capital	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
1. Capital suscrito	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	-40.514,04	-49.930,80	-63.614,42	-41.599,69
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	0,00	0,00	-40.514,04	-49.930,80	-63.614,42	-41.599,69
VII. Resultado del ejercicio	0,00	-40.514,04	-9.416,76	-13.683,62	22.014,73	22.101,07
B) Pasivo no corriente	444.890,55	430.712,81	415.751,57	407.540,71	398.961,19	389.996,47
II. Deudas a largo plazo	444.890,55	430.712,81	415.751,57	407.540,71	398.961,19	389.996,47
2. Deuda con entidades de crédito	444.890,55	430.712,81	415.751,57	407.540,71	398.961,19	389.996,47
C) Pasivo corriente	13.436,72	20.968,69	23.100,04	19.057,90	19.866,28	20.304,68
III. Deudas a corto plazo	13.436,72	14.177,74	14.961,24	8.210,86	8.579,52	8.964,72
2. Deuda con entidades de crédito	13.436,72	14.177,74	14.961,24	8.210,86	8.579,52	8.964,72
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00	6.790,96	8.138,79	10.847,04	11.286,77	11.339,96
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	0,00	6.790,96	8.138,79	10.847,04	11.286,77	11.339,96
Total patrimonio neto y pasivo	758.327,27	711.167,46	688.920,81	662.984,19	677.227,79	690.802,53

Fuente: Elaboración propia

9.2.1.2. Cuentas de pérdidas y ganancias

En la Tabla 9.2 se adjuntan las cuentas de pérdidas y ganancias del periodo 2024-2028 del Centro de Día Valle de Arlanza.

Como se puede observar, los primeros tres años el resultado del ejercicio es negativo, ya que los ingresos procedentes del cobro de tarifas a los usuarios son menores debido a que el Centro de Día no alcanza el pleno de su ocupación. Sin embargo, a partir del cuarto año, al alcanzar el pleno de ocupación los ingresos se incrementan más que los gastos de explotación, permitiendo de esta forma obtener un resultado del ejercicio positivo.

Tabla 9.2. Cuenta de pérdidas y ganancias 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
A) Operaciones continuadas:					
1. Importe neto de la cifra de negocios:	306.600,00	395.280,00	471.840,00	527.040,00	527.040,00
a) Ventas	306.600,00	395.280,00	471.840,00	527.040,00	527.040,00
4. Aprovisionamientos:	-13.623,88	-14.059,94	-14.496,00	-14.786,71	-14.786,71
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-13.623,88	-14.059,94	-14.496,00	-14.786,71	-14.786,71
6. Gastos de personal:	-240.241,46	-286.209,65	-366.723,59	-373.152,87	-373.406,41
a) Sueldos, salarios y asimilados	-182.131,93	-216.837,91	-277.665,03	-282.359,64	-282.359,64
b) Cargas sociales	-58.109,53	-69.371,74	-89.058,56	-90.793,24	-91.046,77
7. Otros gastos de explotación	-68.206,12	-69.759,84	-71.842,49	-73.330,09	-73.330,09
a) Servicios exteriores	-66.117,32	-67.671,04	-69.753,69	-71.241,29	-71.241,29
b) Tributos	-2.088,80	-2.088,80	-2.088,80	-2.088,80	-2.088,80
8. Amortización del inmovilizado	-18.288,56	-18.288,56	-18.288,56	-18.288,56	-18.288,56
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-33.760,03	6.962,01	489,36	47.481,77	47.228,23
14. Gastos financieros:	-20.258,70	-19.517,68	-18.734,18	-18.128,80	-17.760,14
b) Por deudas con terceros	-20.258,70	-19.517,68	-18.734,18	-18.128,80	-17.760,14
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-20.258,70	-19.517,68	-18.734,18	-18.128,80	-17.760,14
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-54.018,72	-12.555,68	-18.244,82	29.352,97	29.468,09
18. Impuestos sobre beneficios	13.504,68	3.138,92	4.561,21	-7.338,24	-7.367,02
A 4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-40.514,04	-9.416,76	-13.683,62	22.014,73	22.101,07
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-40.514,04	-9.416,76	-13.683,62	22.014,73	22.101,07

Fuente: Elaboración propia

9.2.1.3. Cuadro de Tesorería

Se ha realizado un presupuesto de tesorería mensual para todos los años, utilizándose de esta forma un método directo que permite identificar las necesidades financieras y realizar una gestión financiera a corto plazo. Por ejemplo, en la Tabla 9.3 se refleja un resumen del presupuesto de tesorería mensual del año 2024. Véase en el Excel complementario las hojas "Cuadro de Tesorería Año 1,2,3,4 y 5" para ver con más detalle lo que se incluye en los cobros y pagos y la hoja "Cuadro de Tesorería 5 años" para ver un resumen anual de la tesorería.

Tabla 9.3. Presupuesto de tesorería mensual del Año 2024

	0	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
SALDO INICIAL DE TESORERÍA	0,00 €	36.782,38 €	143.701,99 €	139.859,11 €	136.016,24 €	131.204,57 €	127.361,69 €	123.518,82 €	118.707,15 €	114.864,27 €	108.932,60 €	104.120,92 €	100.278,05 €
+ COBROS DE EXPLOTACIÓN	0,00 €	133.078,07 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €	26.572,00 €
- PAGOS DE EXPLOTACIÓN	0,00 €	-23.350,51 €	-27.606,92 €	-27.606,92 €	-28.575,72 €	-27.606,92 €	-27.606,92 €	-28.575,72 €	-27.606,92 €	-29.695,72 €	-28.575,72 €	-27.606,92 €	-27.606,92 €
CASH-FLOW DE EXPLOTACIÓN	0,00 €	109.727,56 €	-1.034,92 €	-1.034,92 €	-2.003,72 €	-1.034,92 €	-1.034,92 €	-2.003,72 €	-1.034,92 €	-3.123,72 €	-2.003,72 €	-1.034,92 €	-1.034,92 €
+ COBROS POR OPERACIONES DE INVERSIÓN	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
- PAGOS POR OPERACIONES DE INVERSIÓN	-721.544,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
CASH FLOW POR OPERACIONES DE INVERSIÓN	-721.544,89 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
+ COBROS POR OPERACIONES DE FINANCIACIÓN	758.327,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
- PAGOS POR OPERACIONES DE FINANCIACIÓN	0,00 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €
CASH FLOW POR OPERACIONES DE FINANCIACIÓN	758.327,27 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €	-2.807,95 €
SALDO FINAL EN TESORERÍA	36.782,38 €	143.701,99 €	139.859,11 €	136.016,24 €	131.204,57 €	127.361,69 €	123.518,82 €	118.707,15 €	114.864,27 €	108.932,60 €	104.120,92 €	100.278,05 €	96.435,18 €

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Análisis de la viabilidad financiera

Para calcular la viabilidad financiera del Centro de Día Valle de Arlanza, se han ajustado los flujos netos de tesorería eliminando aquellos que tienen que ver con la financiación. Asimismo, en el flujo terminal se han incorporado las ventas del inmovilizado con vida útil y se ha asumido el pago de las deudas pendientes y el cobro de los importes pendientes. Como coste de capital se va a utilizar un WACC de

5,43%, calculado conforme a la Ecuación 9.1. Véase el cálculo detallado en la hoja del Excel complementario “VAN, TIR y Payback”.

$$WACC = \frac{K_e E}{E+D} + \frac{K_d D}{E+D} = \frac{6,88\% * 300.000}{300.000 + 458.327,27} + \frac{4,49\% * 458.327,27}{300.000 + 458.327,27} = 5,43\% \quad (9.1)$$

Donde K_e = Coste medio de los recursos propios; K_d = Coste medio de los recursos ajenos; E = Total de fondos propios; D = Total de recursos ajenos.

Los flujos netos de tesorería ajustados y actualizados con el WACC se adjuntan en la Tabla 9.4.

Tabla 9.4. Flujos Netos de Tesorería Ajustados y Actualizados

Flujos Netos del proyecto del Centro de Día			Flujos Netos Actualizados con $k=5,43\%$	
Inversión inicial	-A	-758.327,27 €	-A	-758.327,27 €
FNT año 1	Q1	93.348,21 €	Q1 Actualizado	88.536,34 €
FNT año 2	Q2	28.239,01 €	Q2 Actualizado	25.402,74 €
FNT año 3	Q3	22.711,45 €	Q3 Actualizado	19.377,22 €
FNT año 4	Q4	67.128,36 €	Q4 Actualizado	54.321,07 €
FNT año 5	Q5	621.801,11 €	Q5 Actualizado	477.231,77 €

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos flujos se han utilizado los criterios clásicos de valoración de proyectos (VAN, TIR y payback). Véase los resultados en la Tabla 9.5. Conforme a estos criterios, se llega a la conclusión de que **el proyecto no es rentable en el plazo de 5 años**, ya que el VAN es negativo, la TIR y TIR modificada obtenidas es inferior a la tasa de descuento (5,43%) y el payback descontado indica que no se consigue recuperar la inversión en el periodo de 5 años.

Tabla 9.5. Resultados de los criterios clásicos de valoración del proyecto de Centro de Día

VAN	-93.458,12 €	Payback	Se recupera en noviembre del último año
TIR	2%	Payback descontado	No se recupera en 5 años
TIR Modificada	2,70%		

Fuente: Elaboración propia

Pese a que el proyecto no es rentable en un periodo de 5 años, si se amplía el horizonte temporal del plan económico - financiero al realizar varias proyecciones a 7,10 y 15 años, se obtiene como resultado que **el Centro de Día Valle de Arlanza es rentable en un periodo de 15 años**. Véase los resultados de cada proyección en el Anexo VI (Plan Económico-Financiero). Para realizar las proyecciones se han mantenido los cobros y pagos del año 2028 para el resto de los periodos, ajustándose en el flujo terminal el valor neto contable de los inmovilizados (se entiende que los periodos cubren la vida útil de la mayor

parte de los inmovilizados y no han de renovarse, por lo que no es necesario realizar otras inversiones) y ajustando el Impuesto de Sociedades.

Sin embargo, si se adopta una previsión de ingresos diferente, según la cual **la ocupación del centro de día sea del 100% desde el primer año** (esto concuerda con los resultados del estudio de mercado, ya que el 97% de los encuestados estaría dispuesto a contratar este servicio) la viabilidad del proyecto cambia significativamente, ya que como se observa en la Tabla 9.10 del Anexo VI (Plan Económico - Financiero), el Centro de Día Valle de Arlanza sería rentable en el periodo de 5 años.

10. CONCLUSIONES

El desarrollo del plan de negocio para la creación del Centro de Día Valle de Arlanza ha puesto de relieve varias consideraciones que es preciso mencionar. El contexto que justifica la necesidad de este servicio radica en la tendencia del envejecimiento de la sociedad, más acuciado si cabe en provincias como Burgos, donde además existen muchos núcleos de población dispersos y de reducido tamaño. La idea de poner en marcha una empresa que preste el servicio de centro de día en la comarca del Arlanza es una apuesta firme por el entorno rural, ya que pretende dar servicio a una zona que actualmente carece de estos servicios. El estudio de mercado dio a conocer mediante la realización de encuestas que es un servicio muy demandado por los mayores de la zona, así como por sus familiares, por lo que la mejora de la calidad de vida de las personas mayores y sus allegados se convierte en un objetivo fundamental. Este objetivo social de la empresa puede conducir a crear una buena imagen corporativa. Sin embargo, para que esto sea posible, se deberá hacer un esfuerzo de marketing, tal y como se ha detallado con anterioridad, tanto para que se conozca qué es un centro de día, así como los servicios que ofrece. Además, al ser un servicio, el canal de distribución va a ser limitado (el propio cliente es el que acude a las instalaciones), pero el centro de día incorpora una prestación diferenciadora, ya que se va a ofrecer a los mayores que residan en municipios cercanos a Lerma la posibilidad de ser trasladados al centro en autobús. Sin embargo, dada la extensión de la comarca y las limitadas infraestructuras de comunicación y conexión (carreteras) de que dispone, hacen que este transporte sólo pueda realizar una ruta orientada al oeste de Lerma, para que los mayores no pasen un excesivo tiempo en el vehículo.

En el plano financiero, la previsión a 5 años realizada conduce a la conclusión de que el negocio no es rentable en ese espacio temporal. El motivo de ello es la gran inversión inicial que se requiere para iniciar su actividad, además del coste de la financiación ajena. Sin embargo, realizando una proyección más a largo plazo, con una dimensión de 15 años, se demuestra que el proyecto comienza a ser rentable, y que se recupera íntegramente la inversión realizada. Pese a lo anterior, hay que tener en cuenta que el plan económico – financiero se ha elaborado sin tener en cuenta subvenciones que ayuden a sufragar la

inversión requerida. La mayoría de planes de negocio de estas características cuentan ya desde las etapas iniciales del negocio con este tipo de financiación pública, que ayuda en muchos casos a que el negocio sea rentable ya desde sus inicios o en el corto plazo. Los únicos ingresos que va a tener la empresa van a consistir en el pago de las cuotas mensuales por parte de los usuarios. La fijación de la cuantía del precio tiene como objetivo cubrir costes, así como obtener cierto margen de beneficios, aunque ello no sea inmediato. Las tarifas establecidas, aunque concordantes con precios que ofrecen centros de día similares de la provincia, son elevadas, lo que puede disuadir a algunos usuarios potenciales, pero su fijación en un importe inferior comportaría comprometer aún más la rentabilidad del proyecto, situándolo incluso más allá del lapso temporal de 15 años.

Por otro lado, la notable regulación que existe para empresas que presten este tipo de servicios sociosanitarios, y en especial, el geroasistencial, como son los centros de día, comporta que el número máximo de usuarios esté limitado, teniendo en cuenta las dimensiones espaciales del edificio que albergará el centro. Al poder atender como máximo a 48 usuarios distribuidos en tres unidades de convivencia, se limita en gran medida la capacidad de generación de beneficios de la empresa. Por tanto, para entender la reducida rentabilidad a corto plazo del negocio es necesario atender a la sujeción a estas normas, que, aunque no directamente, condicionan la rentabilidad del negocio (determinando el número máximo de usuarios o el número mínimo de plantilla necesaria), lo que, unido al gran desembolso inicial necesario también para cumplir con los estándares y requisitos legales, dificultan que este negocio sea rentable en una dimensión temporal de 5 años, teniendo que ser ampliada hasta los 15; cuando los flujos obtenidos posibilitan que el VAN sea positivo y que la TIR sea superior a la tasa de descuento.

Por todo ello, puede concluirse que los beneficios generados por esta empresa exceden del plano estrictamente económico - financiero, pues reporta una labor social a la población, incentivando el envejecimiento activo y promoviendo el bienestar tanto físico como psíquico de las personas mayores. Es un negocio muy vinculado con la sociedad, pues presta un servicio de atención sociosanitaria, que permite mejorar la vida de una gran parte de la población, que son las personas de avanzada edad, permitiendo su interacción social, promoviendo su bienestar y salud, así como paliando la soledad que muchos sufren. Además, con su creación se contribuiría a frenar la tendencia de despoblación de los pueblos, así como permitir que los mayores no se desvinculen de su entorno (como ocurriría con el ingreso en una residencia), y a su vez que estén cuidados y acompañados por profesionales y con una atención personalizada. Por tanto, el componente social del negocio es clave para iniciar esta actividad, que contribuirá al desarrollo de municipios como Lerma, propiciando su dinamismo e incrementando sus servicios, a la vez que mejora la vida de sus habitantes, especialmente personas mayores y sus familias, que representan gran parte de la sociedad.

11. BIBLIOGRAFÍA

- ADECOAR (2023). Estrategia de Desarrollo Local LEADER para la comarca del Arlanza 2023-2027. Disponible en <https://adecoar.com/images/adecoar/leader-23-27/docs/EDLL%20Comarca%20Arlanza%20Adecoar.pdf> (Consultado el 15.12.2023)
- Agencia Tributaria (2023). Retenciones e ingresos a cuenta. Tipos impositivos IVA. Disponible en <https://sede.agenciatributaria.gob.es/> (Consultado el 25.11.2023)
- Andrés, S. y Ponce, L. (2017). Envejecimiento activo en el ámbito rural en España. *Ehquidad.*, nº 7, pp. 175-198.
- Arranz, E. (2022, 6 de julio). El envejecimiento se dispara en España en 2022 hasta el 133,5%: se contabilizan 133 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16. *Fundación Adecco*. Disponible online en <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/el-envejecimiento-se-dispara-en-espana-en-2022-hasta-el-1335-se-contabilizan-133-personas-mayores-de-64-anos-por-cada-100-menores-de-16/> (Consultado el 14.12.2023).
- BBVA (2020). Las ventajas de seguir trabajando más allá de la edad de jubilación. Disponible en <https://www.jubilaciondefuturo.es/es/blog/las-ventajas-de-seguir-trabajando-mas-alla-de-la-edad-de-jubilacion.html> (Consultado el 21.10.2023)
- BBVA (2023). Disponible en <https://www.bbva.es/empresas/productos/financiacion/prestamo-para-autonomos-y-negocios.html#tengo-que-justificar-el-uso-del-prestamo> (Consultado 09.12.2023)
- CaixaBank Research (2020). Políticas para contrarrestar el impacto del envejecimiento en España. Disponible en <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/politicas-contrarrestar-impacto-del-envejecimiento#:~:text=Pol%C3%ADticas%20para%20contrarrestar%20el%20impacto%20del%20envejecimiento%20en,tasa%20de%20paro%20...%203%20Productividad%20laboral%20> (Consultado 29.10.2023)
- Comité Económico y Social Europeo (2023). Informe sobre el Presente y futuro de la política europea para las personas mayores. Disponible en <https://www.eesc.europa.eu/es/agenda/our-events/events/presente-y-futuro-de-la-politica-europea-para-las-personas-mayores> (Consultado 21.10.2023).
- Conceptos jurídicos (2023). Sociedad anónima. Disponible en: <https://www.conceptosjuridicos.com/sociedad-anonima/> (Consultado el 12.11.2023)
- Coulter, M. y Robbins, S.P. (2005). *Administración*. 8ª Edición. México D.F. Pearson Educación.

CSIC (2006). Distribución de centros y plazas residenciales 2006. Disponible en: <http://envejecimiento.csic.es/estadisticas/indicadores/residencias/2006/060215-provincias.html>

(Consultado el 23.11.2023)

CSIC (2022, a). Estadísticas sobre centros de día. Distribución de centros y plazas de atención diurna por provincia. Disponible en: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-estadisticascentrosdedia2022.pdf> (Consultado el 25.11.2023)

CSIC (2022, b). Estadísticas sobre residencias. Distribución de centros y plazas residenciales por provincia. Datos de septiembre de 2022. Disponible en: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-estadisticasresidencias2022.pdf>

(Consultado el 23.11.2023)

Cubas, A. (2023, 12 de octubre). Tipos y clases de Ayudas al Emprendimiento Rural: este es el mapa de las oportunidades. *Autónomos y emprendedores*. Disponible en: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/ayudas-sectoriales/tipos-clases-ayudas-emprendimiento-rural-es-mapa-oportunidades/20231011143535032636.html>

(Consultado 21.10.2023)

Decreto 14/2017, de 27 de julio, de autorización y funcionamiento de los centros de carácter social para la atención a las personas mayores en Castilla y León (BOCYL núm.145, de 31 de julio de 2017).

Diputación de Burgos (2023). Calendario fiscal de Lerma. Disponible en https://registro.diputaciondeburgos.es/sta/CarpetaPublic/Public?APP_CODE=STA&PAGE_CODE=OVC_CALFISCALPUB (Consultado 29.12.2023)

El Mundo (2024). Cuando entra en vigor la subida del Salario Mínimo en 2024. Disponible en <https://www.elmundo.es/como/2024/01/15/65a5147021efa0a3638b459d.html> (Consultado el 21.01.2024)

Fernández, J, Ortega, I. y Moreno, B. (2022). *Ranking de territorios por la economía senior*. Fundación Mapfre.

García, A. y Pérez, J. (2018). Envejecimiento demográfico y vejez en España. *Panorama social.*, nº 28, pp. 11-47.

González, R. (2022, 30 de mayo). Qué es la obsolescencia empresarial y cómo puede hacerle frente las pymes. *Cinco Días*. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/26/pyme/1653585919_709972.html (Consultado el 21.10.2023)

Habitissimo (2023) Precios reformas. Precios y presupuestos para construir rampas. Instalación de ascensor comunitario. Precios y presupuestos para servicios de limpieza por horas. Disponible en: <https://www.habitissimo.es/> (Consultado 11.11.2023)

Herrero, A., Perello, M.^a R. y Ribes, G. (2018). *Dirección de recursos humanos gestión de personas*. Universidad Politécnica de Valencia.

Imserso (2023). Centros de día. Índices de cobertura (2001- 2013). Disponible en: https://imserso.es/documents/20123/159744/065_grafico5_9.pdf/26a4e4ab-5320-debd-34e5-35e4666a30f3 (Consultado el 10.12.2023)

INE (2022, a). Indicadores de Estructura de la Población. *Proporción de personas mayores de cierta edad por provincia*. Disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1488> (Consultado 29.10.2023)

INE (2022, b). Proyecciones de Población en el periodo 2022 – 2072. Disponible en https://ine.es/prensa/pp_2022_2072.pdf (Consultado el 21.10.2023)

INE (2023). Índice de Precios de Consumo (IPC). Variación del índice: mensual, anual y en lo que va de año. Datos de julio de 2022 y 2023. Disponible en https://ine.es/prensa/ipc_tabla.htm (Consultado el 11.11.2023)

InfoGeriatría (2021). Estamos en un momento crucial para el desarrollo de tecnologías para mayores. Disponible en <https://www.infogeriatria.com/articulos/20210204/entrevista-cesar-cuevas-gerontotecnologia-segg> (Consultado el 21.10.2023)

Jáuregui, E. (2021). La tecnología permite infinitas aplicaciones en la salud y bienestar de las personas mayores. *Geriatricarea*. Disponible en <https://www.geriatricarea.com/2021/07/14/la-tecnologia-permite-infinitas-aplicaciones-en-la-salud-y-bienestar-de-las-personas-mayores/> (Consultado el 29.10.2023)

Junta de Castilla y León (2023, a). La Junta aprueba el proyecto de ley de residencias que refuerza el protagonismo de las personas usuarias y crea entornos de convivencia más confortables y seguros. Disponible en <https://comunicacion.jcyl.es/web/jcyl/Comunicacion/es/Plantilla100Detalle/1284877984309/ConsejoGobierno/1285308580419/Comunicacion> (Consultado 21.10.2023)

Junta de Castilla y León (2023, b). Subvenciones para la mejora de los Centros Residenciales y Centros de Día para cuidados de larga duración y su adaptación al modelo de atención integral y centrado en la persona (AICP) y las unidades de convivencia. Disponible en <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Ayuda012/1285320257116/Propuesta> (Consultado 21.10.2023)

Junta de Castilla y León (2022). Servicios Sociales. Dependencia y discapacidad. Disponible en <https://serviciosociales.jcyl.es/web/es/dependencia-discapacidad/estadistica-mensual-2022.html>

(Consultado el 04.02.2024).

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades (BOE núm. 288, de 28 de noviembre de 2014).

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE núm. 312, de 29 de diciembre de 1992)

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

Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007. Última actualización: 29 de diciembre de 2021 (BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 2006).

Luz y Gas (2023). Tarifa último recurso de Naturgy: Precio y Requisitos. Disponible: <https://www.luz-gas.es/gas-natural-fenosa/tarifas/ultimo-recurso/#:~:text=Ofrece%20un%20t%C3%A9rmino%20fijo%20de%2014%2C92%20%E2%82%AC%20al,un%20t%C3%A9rmino%20variable%20de%200%2C0407%20%E2%82%AC%20por%20kWh>

(Consultado el 11.11.2023)

Martín, J. (2023, 12 de diciembre). El próximo aumento salarial de las empresas volverá a disparar los costes laborales. *Noticias Trabajo*. Disponible en <https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/empleo/el-proximo-aumento-salarial-empresas-volvera-disparar-costes-laborales/> (Consultado el 14.12.2023).

Milanuncios.com (2023). Venta de casas en Lerma. Disponible en: <https://www.milanuncios.com/venta-de-casas-en-lerma-burgos/lerma-madrid-irun-481668688.htm> (Consultado 01.11.2023)

Ministerio de Hacienda y Función Pública (2022). Impuestos sobre Bienes Inmuebles y Actividades Económicas. Lerma. Bienes urbanos. Disponible en https://serviciostelematicosext.hacienda.gob.es/SGFAL/ConsultaTipos.aspx/downloadPDF.aspx?URLP_DF=2022/CASTILLA-LEON/Burgos.pdf (Consultado 29.12.2023)

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana (2021). Observatorio de Costes del Transporte de Viajeros en Autocar. Autocar de 26 a 38 plazas. Disponible en https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/comodin/recursos/observatoriocostesviajeros34-julio2021.pdf

(Consultado el 11.11.2023)

Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia (2021). España 2050. Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo. Disponible en

https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/200521-Estrategia_Espana_2050.pdf (Consultado el 21.10.2023).

Olcese, A. (2022, 4 de diciembre). Arranca la jubilación del “baby boom”: a partir de los 66 años y 4 meses y con las primeras pensiones de 3.000 euros. *El Mundo*. Disponible en <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2022/12/03/6389fa36fdddf0e6b8b456f.html> (Consultado el 21.10.2023)

Olcese, A. (2023, 15 de marzo). La Inflación no afloja y rebaja el poder adquisitivo de los trabajadores al de 1996. *El Mundo*. Disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2023/03/15/641091b4e4d4d8c9208b458a.html> (Consultado el 29.10.2023).

Organización Mundial de la Salud (2022). Envejecimiento y salud. Disponible en <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health> (Consultado el 2.11.2023)

Pensium (2022). ¿Cuál es el papel que desempeñan las personas mayores en la sociedad moderna? Disponible en <https://pensium.es/papel-personas-mayores-sociedad-moderna/> (Consultado 29.10.2023)

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (BOE núm. 161, de 3 de julio de 2010).

Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social (BOE núm. 261, de 31 de octubre de 2015).

Resolución de 30 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VIII Convenio marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal (BOE núm. 137, de 9 de junio de 2023).

Revista de la Seguridad Social (2024). Este es el importe de las pensiones de la Seguridad Social para 2024. Disponible en <https://revista.seg-social.es/-/importe-de-las-pensiones-2024> (Consultado el 21.01.2024)

Rodríguez, G., Rodríguez, P. y Marbán, V. (2005). *Los centros de día. Aproximación a la experiencia internacional y española*. Fundación Pfizer. Madrid.

Sabadell (2023). Hipoteca Fija. Disponible <https://www.bancsabadell.com/bsnacional/es/particulares/hipotecas/hipoteca-fija/> (Consulta 09.12.2023)

Seguridad Social (2023, a). Bases y tipos de cotización 2023. Régimen General de la Seguridad Social. Disponible en <https://www.seg->

[social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#36538](https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#36538)

(Consultado el 12.11.2023)

Seguridad Social (2023, b). Ingreso de Cuotas. Disponible en <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10728/1315/1318> (Consultado el 11.01.2024).

Sendino, S. (2023, 13 de octubre). El recibo de Aguas subirá 1,07 euros al mes de media para las familias de Burgos. *Burgosconecta*. Disponible en: <https://www.burgosconecta.es/burgos/recibo-aguas-subira-107-euros-mes-media-20231013141702-nt.html> (Consultado 12.11.2023).

United Nations. (2022)., " World Population Prospectis 2022. Summary of Results". Disponible en https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf (Consultado el 2.11.2023).

Web Artesanal (2024). Planes de mantenimiento web. Disponible en <https://webartesanal.com/planes-mantenimiento-web/> (Consultado el 11.01.2024)

12. ANEXOS

ANEXO I. SOSTENIBILIZACIÓN CURRICULAR

La actividad que va a desarrollar la empresa va a contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, principalmente a uno de ellos, aunque se va a llevar a cabo alguna iniciativa para que su contribución a la sociedad sea mayor, orientando su actividad a la consecución de otros ODS. El centro de día, al pertenecer al sector geroasistencial, va a tener como uno de sus grandes pilares el cuidado de la salud, promoviendo así el tercero de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (nº 3, que lleva por título Salud y Bienestar). Su actividad va a girar en torno a que los mayores tengan sus necesidades de cuidado cubiertas, así como la asistencia médica y fisioterapéutica. Además, el servicio que presta el centro de día se orienta a mejorar el bienestar de los mayores, pues busca que dispongan de un espacio donde socializar y estar acompañado, así como cuidar su higiene, salud mental y nutrición.

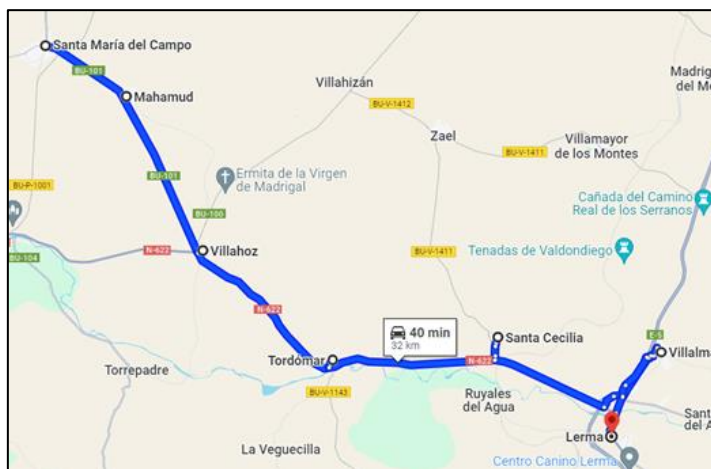
En segundo lugar, y a fin de reforzar su implicación con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se va a poner en marcha un negocio comprometido con la sostenibilidad y el cuidado del entorno. Este propósito se va a orientar a dos ODS. Principalmente, se va a marcar como iniciativa posibilitar la consecución del ODS nº 1 titulado “Ciudades y comunidades sostenibles”. La contribución que va a realizar el Centro de Día Valle de Arlanza va a consistir en la instalación de un huerto ecológico, donde los mayores puedan plantar sus propias frutas y hortalizas en el jardín de que dispone el edificio. Así, los mayores van a poder pasar tiempo al aire libre y fomentar el autoconsumo, que, aunque en pequeñas cantidades, puede ser un elemento diferenciador respecto a los centros de día al uso. Además, contribuirá a que Lerma sea más sostenible, pues se va a dar la oportunidad de que los usuarios que lo requieran sean desplazados desde su domicilio a las instalaciones del centro en autobús (transporte colectivo), evitando que numerosos vehículos particulares tengan que desplazarse para dejar a los mayores en el centro (por ejemplo, de familiares). Esto reducirá la emisión de gases contaminantes a la atmósfera procedentes de vehículos de combustión, a la vez que posibilita que Lerma tenga un aire más limpio, muy beneficioso para incrementar la calidad de vida. Asimismo, se va a intentar contribuir a lograr el objetivo nº 7, titulado “Energía asequible y no contaminante”. En esta línea, se plantea la posibilidad en el futuro de instalar placas solares en el tejado del edificio, para las cuales existen actualmente ayudas públicas y así fomentar el uso de energías renovables en entornos rurales. Así se contribuirá también a que se aprovechen las horas de luz solar para dotar de energía al centro de día, que operará únicamente en horario diurno y permitirá que gran parte de la energía que requiera tenga un origen sostenible, y además dicha iniciativa podrá ser imitada por negocios similares en la zona.

Por último, desde la empresa se va a apostar por la digitalización, pues va a contar con actividades dirigidas a enseñar a los mayores cómo usar ordenadores y tecnología. Por ello, se va a contribuir con el objetivo ODS nº 9, que lleva por título “Industria, innovación e infraestructura”. Se va a dotar de una mayor y mejor gestión de los datos de los usuarios, para poder disponer de esa información todo el equipo multidisciplinar que conforma la plantilla del centro, así como integrar y centralizar los datos en un mismo sistema operativo, facilitando su manejo y administración. Con todo ello, la información de los usuarios será más accesible para todos los empleados, que podrán adaptar sus cuidados a las necesidades que vayan requiriendo, así como conectar el servicio que se presta en el centro de día, personalizando aún más el servicio.

Cabe destacar que existe un firme compromiso desde la empresa de orientar su actividad a ayudar a lograr los ODS. No obstante, el centro de día es consciente de que su contribución va a ser modesta, acorde con sus reducidas dimensiones y área de influencia. Es por este motivo que se han planteado iniciativas realistas y al alcance del negocio, de fácil consecución y adaptados a la actividad que va a desempeñar, posibilitando que ya desde el corto plazo se pueda ayudar al logro de ODS.

ANEXO II. DISEÑO DEL SERVICIO

Ilustración 3.1. Ruta de recogida y dejada de los usuarios del centro de día



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3.2. Horario de actividades del centro de día

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00 - 9:30	LLEGADA AL CENTRO				
9:30 - 10:30	HIGIENE PERSONAL				
10:30 - 11:30	LECTURA DE PRENSA				
10:30 - 11:30	ESTIMULACIÓN COGNITIVA	GERONTOGIMNASIA	ESTIMULACIÓN COGNITIVA	GERONTOGIMNASIA	ESTIMULACIÓN COGNITIVA
11:30 - 14:30	ASISTENCIA MÉDICA Y PSICOLÓGICA INDIVIDUAL				
11:30 - 13:00	TRATAMIENTOS DE FISIOTERAPIA INDIVIDUAL				
13:00 - 14:00	DESCANSO (TELEVISIÓN, CARTAS, JARDÍN, HUERTO...)				
14:00 - 14:30	COMIDA				
14:30 - 15:00					
15:00 - 17:00	BINGO	LECTURA	BINGO	JUEGOS DE MESA	MANUALIDADES
17:00 - 18:15	MANUALIDADES	MUSICOTERAPIA	TALLER DE INFORMÁTICA	PELICULA	MUSICOTERAPIA
18:15 - 18:45	MERIENDA				
18:45 - 19:00	SALIDA DEL CENTRO				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.1. Información sobre proveedores de suministros

SUMINISTROS	ORIGEN	INFORMACIÓN DISPONIBLE EN
Médicos	Medical Express	https://www.medicalexpress.es/
Luz	Iberdrola	https://www.iberdrola.es/luz/plan-estable
Internet y Teléfono	Luz.es	https://luz.es/empresas?utm_source=bing_search&utm_medium=c&utm_campaign=470165192-o&utm_content=81913734029332&utm_term=1310618301921934&msclkid=ca8118f576e5116fd757db334a4ef95
	Movistar	https://www.movistar.es/empresas/fusion/neqocios-base
Agua	Aguas de Burgos	Ordenanza reguladora de la prestación patrimonial de carácter público o tributario de los servicios de abastecimientos y saneamiento de aguas del Ayuntamiento de Burgos, de 3 de junio de 2021 (BOPBUR núm. 120, de 25 de junio de 2021).
Gas	Naturgy (Luz.es)	https://www.luz-gas.es/gas-natural-fenosa/tarifas/ultimo-recurso/#:~:text=Ofrece%20un%20t%C3%A9rmino%20fijo%20de%2014%2C92%20%E2%82%AC%20al.un%20t%C3%A9rmino%20variable%20de%200%2C0407%20%E2%82%AC%20por%20kWh
Seguro	EmprendePYME	https://emprendepyme.net/cuanto-cuesta-un-seguro-para-empresa.html#:~:text=1%20Prima%20anual%20del%20Seguro%20Multirriesgo%3A%20entre%20300,anual%20por%20veh%C3%ADculo%20a%20todo%20riesgo%3A%201.000%20euros.
Alarma	Movistar Prosecur	https://www.movistar.es/empresas/movistar-prosecur-alarmas-neqocios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2. Población, kilómetros, centros de día y residencias entre municipios de la zona del Arlanza

Arlanza	Zonas cercanas	Kilómetros	POBLACIÓN (>70 años)	CENTROS DE DÍA	RESIDENCIAS
Lerma	Avellanosa de Muño	11 km	34		
	Cebrecos	17,3 km	14		
	Cilleruelo de Abajo	18,5 km	71		
	Covarrubias	23 km	130		
	Fontioso	14,5 km	16		
	Iglesiarribia	13,6 km	10		
	Madrigal del Monte	18,2 km	38		
	Madrigalejo del Monte	13 km	35		
	Mahamud	21 km	31		
	Mecerreyes	22,1 km	57		
	Nebreda	12,7 km	25		
	Puentedura	16,3 km	41		
	Quintanilla de la Mata	4,9 km	25		
	Quintanilla del Coco	22,9 km	121		
	Quintanilla del Agua y Torduele	11,7 km	14		
	Santa Cecilia	5,6 km	23		
	Santa Inés	6,4 km	37		
	Santa María del Campo	23,9 km	127		1
	Solarana	10,8 km	27		
	Tordómar	10,3 km	87		
	Torrecilla del Monte	11,6 km	12		
	Torrepadre	21 km	28		
	Valdorros	18,9 km	38		
	Villafuella	19 km	48		
	Villahoz	15,8 km	97		
	Villalmanzo	3,4 km	105		1
	Villamayor de los Montes	12,4 km	37		
	Villagómez	25,7 km	70		
	Villaverde del Monte	21,4 km	53		
	Zael	13 km	45		
Lerma			460		1
			1.956	0	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.3. Estructura de costes según la ocupación del Centro de Día

ESTRUCTURA DE COSTES con 60% CAPACIDAD (2024)			
Costes Fijos	195.608,62 €	Costes Variables	156.816,93 €
Salarios	70.520,73 €	Salarios	111.185,11 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	22.552,53 €	Seguridad Social a cargo de la empresa	35.557,00 €
Servicios Exteriores (Luz, Telefono, Internet,			
Seguro, Alarma, Agua y Gas)	9.799,25 €	Material Médico	645,45 €
Consumibles (revistas, diarios,...)	2.080,39 €	Material Protección e Higiene	453,93 €
Subcontratación (Transporte, Limpieza, Jardinería			
y Marketing)	56.960,30 €	Material Cuidado Personal	644,87 €
Costes financieros	33.695,42 €	Subcontratación (Comida)	8.330,58 €
Préstamo hipotecario	26.339,66 €		
Préstamo corto plazo	7.355,76 €		
APROXIMACIÓN DE COSTES TOTALES			352.425,55 €
Precio cubrir costes tarifa mensual	1.048,89 €		
ESTRUCTURA DE COSTES con la MÁXIMA CAPACIDAD (2027)			
Costes Fijos	192.173,44 €	Costes Variables	292.691,57 €
Salarios	73.352,37 €	Salarios	208.351,75 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	23.641,47 €	Seguridad Social a cargo de la empresa	67.151,77 €
Servicios Exteriores (Luz, Telefono, Internet,			
Seguro, Alarma, Agua y Gas)	9.799,25 €	Material Médico	1.075,75 €
Consumibles	2.080,39 €	Material Protección e Higiene	756,55 €
		Material Cuidado Personal	1.074,78 €
Subcontratación (Transporte, Limpieza, Jardinería			
y Marketing)	56.960,30 €	Subcontratación (Comida)	14.280,99 €
Costes financieros (hipoteca)	26.339,66 €		
APROXIMACIÓN DE COSTES TOTALES			484.865,01 €
Precio cubrir costes tarifa mensual	841,78 €		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III. CUESTIONARIOS

Ilustración 4.1. Cuestionario para el usuario

ENCUESTA SOBRE LOS SERVICIOS DE UN CENTRO DE DÍA PARA USUARIOS

Somos estudiantes de la Universidad de Burgos y estamos elaborando un plan de negocio de un Centro de Día para nuestro Trabajo de Fin de Grado.

Queremos conocer las necesidades de los potenciales usuarios de un Centro de Día para diseñar los servicios más adecuados, que garanticen la calidad y satisfacción de los usuarios. Les rogamos que respondan con total sinceridad, ya que el objetivo de la encuesta anónima es meramente informativo y sus respuestas serán empleadas expresamente para fines estadísticos.

1. Diganos su edad

- Menos de 50 años
 50 – 60 años
 61 – 69 años
 70 – 79 años
 80 o más

2. Estado Civil:

- Casado/a Soltero/a. Separado/a Viudo/viuda

3. ¿Tiene Hijos?

- Sí
 No

4. Lugar de residencia (Escriba el municipio donde se ubica su domicilio):

5. ¿Tiene usted algún tipo de dificultad para llevar a cabo las tareas diarias?

- Soy totalmente independiente
 Requiere de cierta ayuda
 Necesito asistencia continua

Un Centro de día es un espacio diurno (mañana y tarde) especializado en la estimulación, cuidado, atención y desarrollo de actividades para personas con más de 60 o 65 años.

6. ¿Conoce lo que es un centro de día?

- Sí
 No, pero estoy interesado en conocer qué actividades realizan
 No, no me interesa.

7. ¿Conoce algún centro de día próximo a su domicilio?

- Sí
 No

8. ¿En algún momento ha pensado utilizar un centro de día (no una residencia), para que su vida cotidiana sea más fácil?

- Sí
 No
 No sé

9. ¿Por qué motivo sería usuario del centro de día?

- Mejorar mi calidad de vida
 Aliviar la carga de cuidados a la familia
 Por estar más tiempo acompañado
 Como alternativa al internamiento en una residencia

10. ¿Considera que los servicios que presta un centro de día están actualmente cubiertos?

- Sí
 No
 No sé/ no contesta

11. ¿Qué servicios considera que son necesarios? (Puede marcar 1 o más)

- Asistencia médica y enfermería todos los días
 Comedor
 Transporte desde mi domicilio hasta el centro de día
 Apoyo en actividades de la vida diaria (higiene personal, movilidad, ...)
 Actividades recreativas y de entretenimiento
 Fisioterapia
 Psicólogo
 Logopeda

12. ¿Quién le animaría a contratar los servicios del centro de día?

- Amigos que fueran usuarios del centro
 Familiares
 Usted mismo.

13. Si decidiera ir a un Centro de día, ¿qué es para Usted lo más importante? (Valore cada apartado. El 1 es poco valor y el 10 es mucho valor)

El precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El tiempo que están con nosotros (jugando, hablando)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La variedad de servicios que tienen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La proximidad a mi domicilio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La calidad de la comida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente al centro de día?

- Menos de 400€/mes
 Entre 400 y 600€/mes
 Entre 600 y 800€/mes
 Más de 800€/mes

MUCHAS GRACIAS POR DEDICARNOS PARTE DE SU TIEMPO

Ilustración 4.2. Cuestionario para el familiar

ENCUESTA SOBRE LOS SERVICIOS DE UN CENTRO DE DÍA PARA FAMILIARES

Somos estudiantes de la Universidad de Burgos y estamos elaborando un plan de negocio de un Centro de Día para nuestro Trabajo de Fin de Grado.

Queremos conocer las necesidades de los potenciales usuarios de un Centro de Día para diseñar los servicios más adecuados, que garanticen la calidad y satisfacción de los usuarios. Les rogamos que respondan con total sinceridad, ya que el objetivo de la encuesta anónima es meramente informativo y sus respuestas serán empleadas expresamente para fines estadísticos.

1. Diganos su edad

- Menos de 50 años
 50 – 60 años
 61 – 69 años
 70 – 79 años
 80 o más

2. Estado Civil:

- Casado/a Soltero/a. Separado/a Viudo/viuda

3. ¿Tiene Hijos?

- Sí
 No

4. Lugar de residencia (Escriba el municipio donde se ubica su domicilio):

Un Centro de día es un espacio diurno (mañana y tarde) especializado en la estimulación, cuidado, atención y desarrollo de actividades para personas con más de 60 o 65 años.

5. ¿Conoce lo que es un centro de día?

- Sí
 No, pero estoy interesado en conocer qué actividades realizan
 No, no me interesa.

6. ¿Tiene usted algún familiar que requiera este servicio?

- Sí
 No

7. ¿En algún momento ha pensado utilizar un centro de día (no una residencia), para que la vida cotidiana de sus familiares sea más fácil?

- Sí
 No
 No sé

8. ¿Por qué motivo su familiar sería usuario del centro de día?

- Mejorar su calidad de vida
 Aliviar la carga de cuidados a la familia
 Para estar más tiempo acompañado
 Como alternativa al internamiento en una residencia

9. ¿Considera que los servicios que presta un centro de día están totalmente cubiertos?

- Sí
 No
 No sé/no contesta

10. ¿Qué servicios considera que son necesarios en un centro de día? (Puede marcar 1 o más)

- Asistencia médica y enfermería todos los días
 Comedor
 Transporte desde mi domicilio hasta el centro de día
 Apoyo en actividades de la vida diaria (higiene personal, movilidad, ...)
 Actividades recreativas y de entretenimiento
 Fisioterapia
 Psicólogo
 Logopeda

11. ¿Le han recomendado llevar a su familiar al centro de día?

- Sí
 No

12. En caso afirmativo, ¿quién le ha recomendado utilizar la contratación del centro de día para llevar a su familiar?

- Amigos
 Familiares
 Otros.....

13. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios que presta el centro de día?

- Sí
 No

14. Si decidiera llevar a su familiar a un Centro de día, ¿qué es para Usted lo más importante? (Valore cada apartado. El 1 es poco valor y el 10 es mucho valor)

El precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El tiempo que están con nosotros (jugando, hablando)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La variedad de servicios que tienen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La proximidad a mi domicilio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La calidad de la comida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente al centro de día?

- Menos de 400€/mes
 Entre 400 y 600€/mes
 Entre 600 y 800€/mes
 Más de 800€/mes

MUCHAS GRACIAS POR DEDICARNOS PARTE DE SU TIEMPO

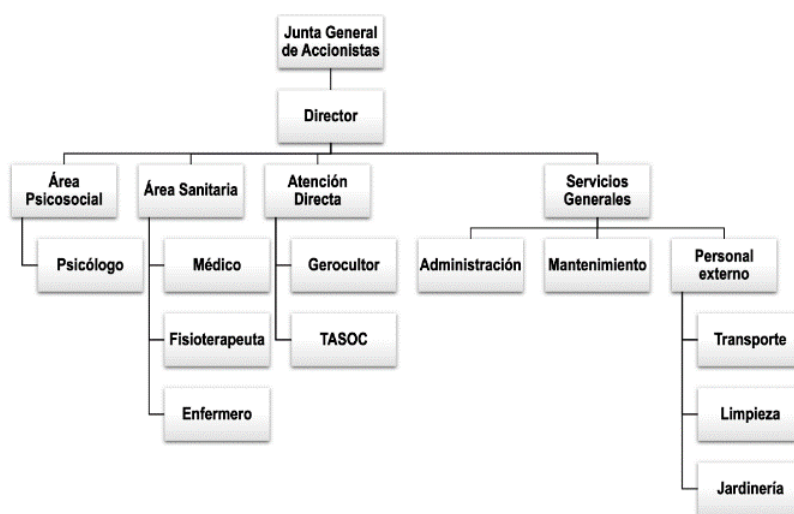
tiene que contar como mínimo con un gerocultor, y como el Centro de Día Valle de Arlanza cuenta con tres unidades, debe tener como mínimo un trabajador en cada unidad, más uno de refuerzo (Art.37.5 Decreto 14/2017). Asimismo, en el caso del personal de servicios generales (administración, mantenimiento, limpieza, cocina...) es necesario contar con un número proporcional de estos profesionales en función de las necesidades del centro de día (Art. 38.1 del Decreto 14/2017).

Estas ratios mínimas habrá que adaptarlas en función de cómo varíe la ocupación del centro de día.

2. Organigrama del Centro de Día Valle de Arlanza

Se adjunta una imagen (Ilustración 6.1.) de la organización del centro de día.

Ilustración 6.1. Organigrama del Centro de Día Valle de Arlanza



Fuente: Elaboración propia

3. Previsión de la plantilla en 2024-2028

Tabla 6.1. Previsión de la plantilla en el periodo 2024-2028

PREVISIÓN PLANTILLA	Nº Trabajadores				
	2024	2025	2026	2027	2028
PUESTOS					
Personal técnico	5	6	7	7	7
Director	1	1	1	1	1
Médico	1	1	1	1	1
Enfermero (j.completa)	1	1	2	2	2
Psicólogo	1	1	1	1	1
Fisioterapeuta	1	2	2	2	2
Personal de atención directa	6	8	11	11	11
Gerocultor j.completa	4	4	6	6	6
Gerocultor j. parcial	1	3	3	3	3
TASOC	1	1	2	2	2
Personal servicios generales	2	2	2	2	2
Oficial Administrativo (j.completa)	1	1	1	1	1
Auxiliar de Mantenimiento (j.completa)	1	1	1	1	1
Total	13	16	20	20	20
Ratio mínimo global (j completa)	6	8	10	11	11
¿Cumple las exigencias de plantilla mínima?	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VI. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Al ampliar el horizonte temporal del plan económico - financiero a **7 años** se logra obtener mejores resultados que los observados en el apartado 9.2.2 del documento.

Sin embargo, el proyecto todavía no es rentable, ya que el VAN sigue siendo negativo, la TIR y TIR modificada son inferiores a la tasa de descuento (5,43%) y el payback descontado indica que no se recupera la inversión en este periodo, conforme a la Tabla 9.6.

Tabla 9.6. Criterios de valoración del proyecto con duración de 7 años

VAN	-77.179,16 €	Payback	Se recupera en septiembre del último año
TIR	3%	Payback descontado	No se recupera en 7 años
TIR Modificada	3,83%		

Fuente: Elaboración propia

Si se realiza una proyección a **10 años**, en la Tabla 9.7 se puede observar que el Centro de Día Valle de Arlanza sigue sin ser rentable en un periodo de 10 años porque el VAN sigue siendo negativo, la TIR y TIR modificada son inferiores a 5,43% y el payback descontado indica que la inversión realizada no se recuperara en un periodo de 10 años.

Tabla 9.7. Criterios de valoración del proyecto con duración de 10 años

VAN	-50.942,01 €	Payback	Se recupera en junio del último año
TIR	4%	Payback descontado	No se recupera en 10 años
TIR Modificada	4,70%		

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, si se realiza una proyección a **15 años, el proyecto sería rentable**. Véase en la Tabla 9.8. Esto se debe a que, pese a que se incluyen más flujos para recuperar las inversiones realizadas cuando se incrementa la duración del proyecto, el valor de recuperación de los activos disminuye al aplicar la tasa de descuento y como consecuencia el proyecto tarda más años en obtener rentabilidad. Véase esta reducción del valor de los flujos en la Tabla 9.9.

Tabla 9.8. Criterios de valoración del proyecto con duración de 15 años

VAN	7.343,46 €	Payback	Se recupera en febrero de 2037
TIR	5,55%	Payback descontado	Se recupera en diciembre de 2038 (último año)
TIR Modificada	5,50%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.9. Flujos Netos de Tesorería Ajustados y Actualizados para una duración del proyecto de 15 años

Flujos Netos del proyecto del Centro de Día			Flujos Netos Actualizados con k=5,43%	
Inversión inicial	-A	-758.327,27 €	-A	- 758.327,27 €
FNT año 1	Q1	93.348,21 €	Q1 Actualizado	88.536,34 €
FNT año 2	Q2	28.239,01 €	Q2 Actualizado	25.402,74 €
FNT año 3	Q3	22.711,45 €	Q3 Actualizado	19.377,22 €
FNT año 4	Q4	67.128,36 €	Q4 Actualizado	54.321,07 €
FNT año 5	Q5	65.569,98 €	Q5 Actualizado	50.324,90 €
FNT año 6	Q6	64.702,50 €	Q6 Actualizado	47.099,31 €
FNT año 7	Q7	58.202,96 €	Q7 Actualizado	40.184,09 €
FNT año 8	Q8	58.202,96 €	Q8 Actualizado	38.112,69 €
FNT año 9	Q9	58.202,96 €	Q9 Actualizado	36.148,08 €
FNT año 10	Q10	58.202,96 €	Q10 Actualizado	34.284,74 €
FNT año 11	Q11	58.202,96 €	Q11 Actualizado	32.517,44 €
FNT año 12	Q12	58.202,96 €	Q12 Actualizado	30.841,25 €
FNT año 13	Q13	58.202,96 €	Q13 Actualizado	29.251,46 €
FNT año 14	Q14	58.202,96 €	Q14 Actualizado	27.743,62 €
FNT año 15	Q15	467.874,90 €	Q15 Actualizado	211.525,78 €

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, si para el cálculo de los flujos de tesorería tenemos en cuenta que la **ocupación del centro de día será del 100% desde el primer año**, ajustándose ingresos, gastos y el Impuesto de Sociedades (véase el cálculo de estos flujos en la hoja del Excel complementario “Previsión con 100% ocupación”), el proyecto sería rentable en los 5 primeros años según se observa en la Tabla 9.10.

Tabla 9.10. Viabilidad del Centro de Día con una ocupación del 100% todos los años

Flujos Netos del proyecto del Centro de Día			Flujos Netos Actualizados con k=5,43%	
Inversión inicial	-A	-758.327,27 €	-A	-758.327,27 €
FNT año 1	Q1	192.682,99 €	Q1 Actualizado	182.750,66 €
FNT año 2	Q2	62.325,01 €	Q2 Actualizado	56.065,21 €
FNT año 3	Q3	63.564,33 €	Q3 Actualizado	54.232,57 €
FNT año 4	Q4	66.117,69 €	Q4 Actualizado	53.503,23 €
FNT año 5	Q5	766.412,36 €	Q5 Actualizado	588.220,77 €

VAN	176.445,16 €
TIR	11%
TIR Modificada	9,94%
Payback	Se recupera la inversión en junio del último año
Payback descontado	Se recupera la inversión en septiembre del último año

Elaboración propia