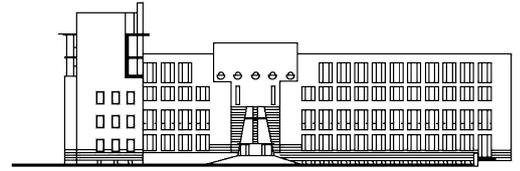




Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea



ENPRESA IKASKETEN UNIBERTSITATE ESKOLA
ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES
DONOSTIA - SAN SEBASTIÁN

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

TRABAJO DE FIN DE GRADO:

“Plan de Marketing para el Centro Residencial de personas mayores SARquavitae Berra”



Trabajo presentado por: Manuel E. Lancho Torres

Director: Eduardo San Miguel

San Sebastián, septiembre 2015

“En los ancianos está la ciencia, y en la larga edad la inteligencia”

Job 12:12

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE TRABAJO	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 OBJETIVO DEL TRABAJO.....	10
1.3 METODOLOGÍA DE TRABAJO	10
2.- LA EMPRESA	12
2.1 PRESENTACIÓN:	12
2.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	12
2.2.1 MISIÓN.....	13
2.2.2 VISIÓN.....	13
2.2.3 VALORES CORPORATIVOS.....	13
2.3 SERVICIOS QUE PRESTA	14
3.-ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	17
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	17
3.1.1 EL MACROENTORNO:.....	18
3.1.1.1 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO:	18
3.1.1.2 ANÁLISIS POLÍTICO – LEGAL:	23
3.1.1.3 ANÁLISIS ECONÓMICO:	27
3.1.1.4 ANÁLISIS SOCIO – CULTURAL.....	30
3.1.2 EL MICROENTORNO	31
3.1.2.1 LOS CLIENTES Y EL MERCADO.....	32
3.1.2.2 LA COMPETENCIA	34
3.2 ANÁLISIS INTERNO	43
3.2.1 DEPARTAMENTO COMERCIAL	44
3.2.1.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO - SERVICIO:	44
3.2.1.2 ANÁLISIS DEL PRECIO:	46
3.2.1.3 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN:.....	46
3.2.1.4 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN:	47
3.2.2 DEPARTAMENTO DE PERSONAL	48
3.2.3 DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	50
3.2.4 DIRECCIÓN	50
4 ANÁLISIS DAFO:	52
4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:	52
4.1.1. OPORTUNIDADES:.....	52
4.1.2 AMENAZAS:.....	53
4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES:	54
4.2.1 FORTALEZAS:.....	54
4.2.2 DEBILIDADES:	55
5 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:	57

6 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	60
6.1 DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO.....	60
6.2 POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	61
7 PLAN DE ACCIÓN.....	62
7.1 ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL MARKETING MIX	62
7.1.1 EL PRODUCTO	62
7.1.2 EL PRECIO	66
7.1.3 LA DISTRIBUCIÓN	68
7.1.4 LA COMUNICACIÓN	69
8.- CONTROL DEL PLAN	78
9.- CONCLUSIONES.....	80
Bibliografía	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo del Grupo SAR QUAVITAE 2014.....	12
Figura 2 - Componentes del análisis externo.....	17
Figura 3 - Cuadro sintetizado del macroentorno	18
Figura 4 - Tamaño de la población.....	19
Figura 5 - Cuadro de crecimiento en números reales por C.C.A.A.....	20
Figura 6 - Crecimiento de la población mayor de 65 años.....	20
Figura 7 - Nota de prensa: Esperanza de vida en Euskadi.....	20
Figura 8 - Gráfico sobre el crecimiento de la población en Euskadi.....	21
Figura 9 - Crecimiento de la población por ámbitos territoriales.....	22
Figura 10 - Crecimiento de la población en Guipúzcoa.....	22
Figura 11 – Actuación conjunta de la Diputación y el ayuntamiento.....	25
Figura 12 - Gasto de la Diputación de Guipúzcoa.....	26
Figura 13 - Expansión de la Ley de Dependencia en Guipúzcoa.....	26
Figura 14 - Evolución del paro en España.....	28
Figura 15 - Previsiones económicas del Banco de España.....	29
Figura 16 - Gasto medios por hogar en la CC.AA de Euskadi.....	31
Figura 17 - El microentorno y nuestra empresa.....	32
Figura 18 – Porcentaje de ocupación por edades.....	33
Figura 19 - Fichas de competencia.....	35
Figura 20 - Cálculo del valor percibido por el consumidor.....	46
Figura 21 - Personal de la residencia.....	49
Figura 22 – Cuadro sintetizado del Análisis DAFO.....	56
Figura 23 - Precio vs. Calidad.....	60
Figura 24 – Nueva percepción de imagen desde el punto de vista del cliente.....	61
Figura 25 – 27 Modelos de nuevos productos a regalar.....	64
Figura 28 – Marca SAR Quavitae, colores representativos.....	65
Figura 29 – Modelo de Tarjeta SAR Quavitae.....	67

Figura 30 - Modelo de anuncio DBUS.....	71
Figura 31 – Ubicación de las marquesinas.....	72
Figura 32 - Acciones a llevar a cabo dentro del plan.....	76

1.- INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector de servicios orientados al cuidado y atención de personas mayores está disfrutando de una gran demanda en el mercado vasco. Una demanda que con el pasar del tiempo exige a las empresas prestadoras del servicio una mejora en la gestión de la calidad en sus prestaciones.

Con el fin de satisfacer tal demanda por parte del mercado, muchas empresas han visto una oportunidad perfecta de negocio, es por ello que se destaca el alto nivel de competencia en el que está sumergido el sector.

Al encontrarnos en un mercado en donde nosotros ofrecemos un servicio a un público específico surge la necesidad de poder estar preparados, como empresa, para afrontar cualquier circunstancia o nuevo reto que se nos pueda presentar y estar atentos a cualquier cambio en la demanda de nuestro consumidor. Esto nos dotaría de la flexibilidad que se necesita en un mercado competitivo.

Como dijo Kotler, se trata no solo de aceptar los cambios, sino de formar parte activa de ellos, teniendo en cuenta que “el cambio, y no la estabilidad, es la única constante” (Kotler, 2003).

Es por ello que surge la planificación en el área de marketing como aspecto fundamental para la gestión de cualquier negocio. Planificar supone avanzar, prever, “ir por delante” o anticipar lo que pueda pasar (Mediano & Beristain, 2014).

Sin embargo, el papel que desempeña la planificación del marketing en las residencias tiene una característica especial en comparación con cualquier empresa que busque el ánimo lucrativo, y es que no es establecido al 100% por criterios propios de los directivos de la empresa, sino que viene gran parte de esta planificación enmarcada por instituciones públicas encargadas de gestionar y organizar las plazas demandas de carácter público.

Esto sin duda genera que las empresas del sector vean limitadas de una u otra manera su libre desarrollo en lo que corresponde a una planificación de plazas.

1.2 OBJETIVO DEL TRABAJO

El Plan de marketing se torna una herramienta de trabajo imprescindible para cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado. Este plan aporta una visión actual y de futuro que contribuirá a definir las directrices (BIC Galicia, 2010).

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan de marketing para una residencia de ancianos, concretamente para la residencia "BERRA" perteneciente al grupo SAR QUAVITAE ubicada en la ciudad de Donostia.

La principal finalidad de nuestro plan de marketing será la del de servir como guía para el desarrollo de actividades propias del departamento de marketing tanto a corto como a largo plazo.

1.3 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la elaboración del plan de marketing de la residencia Berra es necesario en primer lugar organizar la recogida de información.

Esta recogida de información provendrá de 4 distintas fuentes:

1. Entrevista con la dirección de la residencia "BERRA"
2. La web de la compañía SAR QUAVITAE.
3. Internet
4. Biblioteca de la universidad: Carlos Santamaría.

Para el adecuado manejo de la información y el aprovechamiento de su utilidad me basaré en conceptos desarrollados por:

- 1.- Profesores del centro.
- 2.- Autores que han desarrollado conceptos de la planificación de marketing.
- 3.- Internet (Libros online, diarios, revistas, comentarios, etc.).

Reconocidos los conceptos, y habiendo identificado ya todas las variables básicas para la elaboración del plan de marketing (análisis de situación, macro-entorno, micro-entorno, DAFO, etc.) procederemos a establecer, junto con la dirección de la residencia, los objetivos que se desean alcanzar.

Como parte media del plan se establecerán las estrategias necesarias para alcanzar tales objetivos, pasando así a la puesta en marcha de los planes de acción.

Como parte final del plan de marketing estableceremos, junto a la dirección, las vías y los periodos necesarios para llevar el control de los resultados que se estarían alcanzando en aquel momento, y los que aún quedarían pendientes. De esta manera podremos, en todo momento, evaluar los resultados que se estarían obteniendo.

2.- LA EMPRESA

2.1 PRESENTACIÓN:

El Centro Residencial Berra está ubicado en Berratxo Bidea 2, Donostia – San Sebastián, en el barrio de Altza. El centro residencial abrió sus puertas el día 11 de junio del 2006, con una capacidad de 140 plazas para personas mayores en régimen residencial, 40 plazas en Centro de día y 39 plazas en apartamentos tutelados para personas autónomas.

Figura 1 – Logotipo del grupo Sar Quavitae 2014.



(Fuente: SAR QUAVITAE Web).

2.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La filosofía de empresa se puede considerar como aquellos principios que sirven para establecer claramente los valores, creencias y líneas a seguir en una empresa u organización, así como la forma en que la organización va a dirigir su negocio (Abril, Enríquez, & Sánchez, 2009).

La filosofía empresarial que sigue el grupo SAR QUAVITAE tiene una principal orientación hacia sus clientes- consumidor del servicio.

El Modelo SAR quavitae recoge el conocimiento de la organización a lo largo de los años y refleja su capacidad de innovación ante nuevos retos y necesidades, con el objetivo de que las personas que atienden reciban una atención de calidad y desarrollen un proyecto vital satisfactorio según sus intereses y capacidades.

El compromiso ético de la Organización se recoge en los Criterios Éticos de SAR quavitae que establecen los derechos y responsabilidades de los actores implicados en la atención (organización, profesionales, usuarios y su entorno afectivo); priorizando valores como **la confianza, la confidencialidad, el respeto a la privacidad y la autonomía del usuario.**

El Modelo se aplica mediante un sistema de gestión integral, liderado desde los Servicios Corporativos que facilita el trabajo en equipo y la comunicación fluida. La gestión de la información juega un papel central y se organiza a través de una potente plataforma tecnológica específica y adaptada a las diferentes áreas clave.

El éxito del Modelo se asienta sobre la rigurosidad y la transparencia de sus mecanismos permanentes de seguimiento, evaluación y control. Se dispone de cuadros de mandos económicos y asistenciales que ofrecen información sobre indicadores clave para cada una de las líneas de actividad (SAR Quavitae, 2014).

2.2.1 MISIÓN

La residencia Berra tiene como misión ofrecer a las personas con dependencia, a las familias y a la sociedad, una plataforma integral de excelencia en servicios de asistencia y cuidado en su domicilio y centros especializados.

2.2.2 VISIÓN

En lo que corresponde a la visión de la empresa, es ser el referente en innovación y excelencia en la prestación de servicios asistenciales dirigidos a mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas, familias y de la sociedad.

2.2.3 VALORES CORPORATIVOS

La residencia Berra se ve identificada con seis valores que considera fundamentales para garantizar la prestación de un servicio de calidad y poder así continuar alcanzando la misión propuesta.

Estos seis valores con los que se caracteriza son: Entusiasmo, compromiso, respeto, profesionalidad, calidad e innovación.

2.3 SERVICIOS QUE PRESTA

La residencia Berra es una empresa dedicada a la prestación de servicios en lo que al cuidado y atención de ancianos refiere. Esta prestación puede demandar un servicio diferente para cada residente.

A continuación se detallan los servicios que la residencia de ancianos ofrece:

→ **SERVICIOS CONFORT:**

- Alojamiento: habitaciones, baños, espacios comunes
- Manutención: desayuno, comida, merienda, cena.
- Lavandería: incluye planchado, arreglo y distribución de la ropa.
- Mantenimiento: reparación de elementos materiales de uso directo del usuario, excluyendo elementos técnicos complejos.
- Custodia de propiedades personales.

→ **SERVICIOS DE CUIDADOS PERSONALES Y ATENCION INDIVIDUAL**

PERSONALIZADA:

- Valoración integral-diagnóstico (Plan de atención individualizada)

A) Ayuda para las Actividades básicas de la vida diaria (24 horas/día)

- Ayuda para higiene personal, aseo, vestido
- Ayuda para levantar y acostar
- Ayuda para transferencias y traslados
- Ayuda para tratamiento de inmovilidad
- Ayuda en alimentación
- Ayuda para el tratamiento de incontinencia
- Ayuda en la administración de la medicación.

B) Ayudas para el manejo de trastornos del comportamiento

- Tratamiento para exceso y/o inhibición de conducta, apoyo en contención.

C) Ayudas para actividades instrumentales de la vida diaria

- Tramitación de recursos.
- Gestión de ayudas técnicas.
- Acompañamiento centros hospitalarios y/o consultas (si no hay familia)
- Administración de los recursos económicos necesarios para gastos de bolsillo.
- Gestiones personales.

→ **SERVICIOS SANITARIOS**

A) Servicios médicos

- Valoración integral – diagnóstico, (PAI)
- Atención sanitaria preventiva: primaria, secundaria y terciaria.
- Atención sanitaria general: tratamientos, medicación, seguimiento.
- Atención en grandes síndromes geriátricos
- Atención sanitaria específica y de urgencia
- Rehabilitación menor
- Valoración y atención nutricional y necesidades alimentarias
- Asesoramiento médico a usuarios y familias
- Traslados centros sanitarios: programados y urgentes
- Seguimiento de usuarios hospitalizados

B) Servicios de enfermería

- Valoración integral – diagnóstico, (PAI)
- Despliegue y seguimiento del PAI
- Atención de enfermería preventiva
- Atención de enfermería: tratamientos, curas, obtención de muestras, constantes, seguimiento de enfermedades crónicas y agudas.
- Control y gestión de la medicación de los residentes.
- Gestión de material sanitario
- Asesoramiento de enfermería a usuarios y familias.
- Seguimiento de usuarios hospitalizados.

→ **SERVICIOS PSICOSOCIALES**

A) Área social

- Valoración integral – diagnóstico, (PAI)
- Información sobre recursos sociales, apoyo en el ingreso, en el proceso de adaptación, y en los problemas de convivencia.
- Programas de intervención en el área familiar: atención familiar, formación, participación en el PAI
- Programas de intervención social y comunitaria: apoyo social, integración y participación social, voluntariado.

B) Área psicológica

- Valoración integral – diagnóstico, (PAI)
- Programas de intervención en funciones cognitivas: psicoestimulación, entrenamiento de la memoria, orientación a la realidad.
- Programas de intervención en funciones psicoafectivas, para el estado de ánimo, depresión, trastornos de ansiedad.
- Apoyo personal en las distintas áreas de forma individualizada y grupal.
- Programa de intervención en el área comportamental.

C) Área de actividades sociales

→ Programa de intervención educativo cultural: animación socio-cultural.

A) Servicio de información

- Reglamento de régimen interior
- Folleto explicativo

B) Servicios administrativos

- Contrato

C) Servicio de atención a la persona usuaria y a su familia

- Procedimiento de quejas, sugerencias y reclamaciones

D) Participación de la persona usuaria y su familia

- Cauces de participación

→ OTROS SERVICIOS

A) Peluquería

B) Podología

C) Cafetería

D) Servicio de telefonía

3.-ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Es importante, en primer lugar, conocer la situación actual en la que se encuentra nuestra empresa para desarrollar su plan de marketing.

Partiendo del hecho de preguntarnos ¿dónde y cómo estamos? podremos ir estableciendo las bases que servirán para reconocer las variables necesarias para analizar la situación. Este análisis condicionará el resto de etapas necesarias para alcanzar un adecuado el plan de marketing.

Este análisis de la situación se divide en dos partes: análisis externo y análisis interno.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Uno de los pasos previos para proceder a la elaboración de unas correctas estrategias de actuación dentro del plan de marketing consiste en un análisis externo de la situación de la empresa (Francés, 2006).

Es sin duda uno de los análisis más complejos de analizar ya que está conformado por variables y/o factores que escapan del control total de la empresa.

Dentro de este paso es importante determinar con exactitud cuáles serán las variables que nos resultan más interesantes de analizar para poder así reconocer las oportunidades y/o amenazas en relación a la empresa y presentar un informe correcto y sintetizado con la información necesaria (Mediano & Beristain, 2014).

Figura 2 – Componentes del análisis externo.

ANÁLISIS EXTERNO	VARIABLES
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	DEMOGRÁFICO
	ECONÓMICO
	POLÍTICO-LEGAL
	SOCIAL - CULTURAL
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	CLIENTES
	MERCADO
	COMPETENCIA

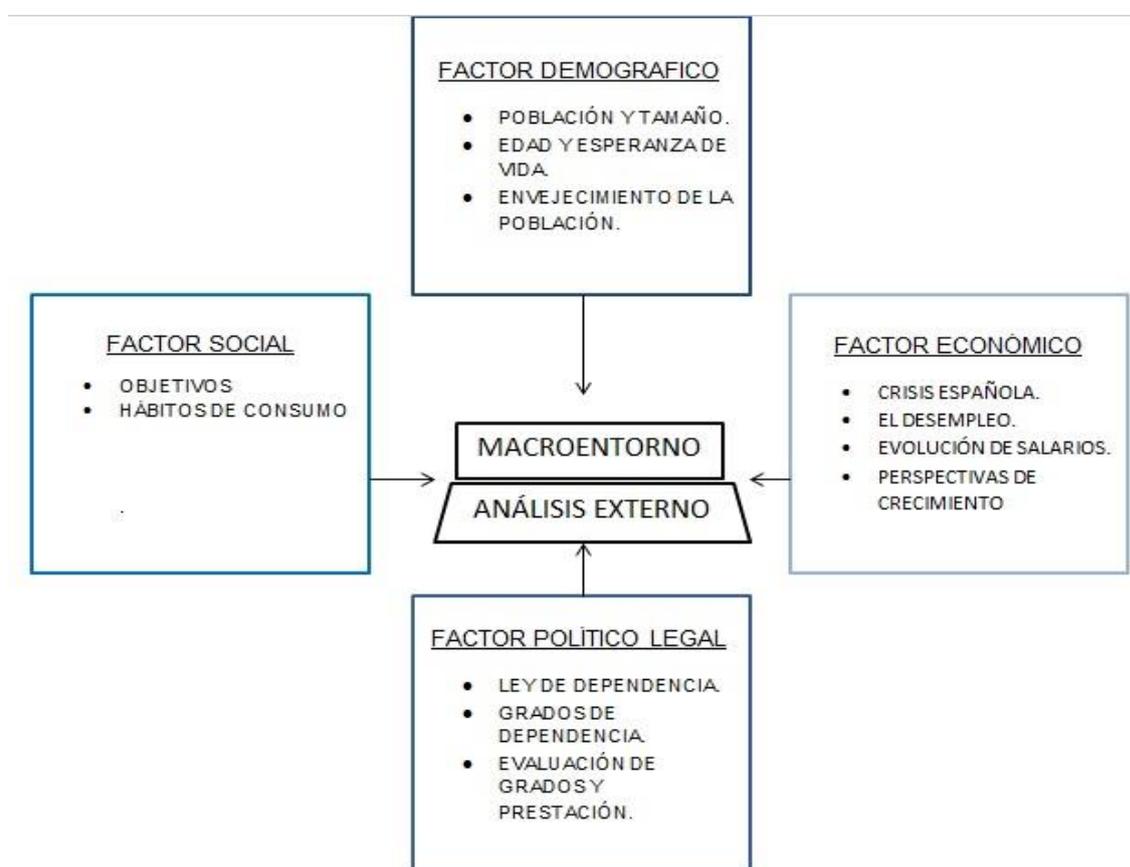
(Fuente: Elaboración propia)

En este último cuadro se detallan las variables que analizaremos puesto que guardan una gran relación con el sector y con el servicio que se presta, atención y cuidado de personas mayores.

3.1.1 EL MACROENTORNO:

Las fuerzas que confluyen en el macro-entorno, aunque ocupan una posición más alejada del ámbito de influencia de la empresa, son muy importantes debido a que obligan y condicionan a la empresa a replantear una adecuada gestión y actuación en su entorno (Talaya, Madarriaga, Narros, García, Reinares, & Saco, 2008).

Figura 3 – Cuadro sintetizado del macroentorno.



(Fuente: Elaboración propia)

3.1.1.1 ANALISIS DEMOGRÁFICO:

El factor demográfico es uno de los principales factores que afectan a la empresa, ya que su análisis permitirá conocer de una manera más específica

las características de unos de los principales agente de nuestro mercado: Clientes.

Este factor está compuesto por diferentes rasgos (Población, edad, esperanza de vida, ingresos, educación, otros) que se pueden utilizar para determinar a grande rasgos la preferencia de nuestros clientes hacia nuestro servicio. En nuestro caso nos centraremos en la descripción de la población, su tamaño, edad y su esperanza de vida.

- **POBLACIÓN Y TAMAÑO:**

En lo que corresponde a nuestro análisis tenemos que mencionar que el análisis de la población corresponde a nuestra localidad, Donostia – San Sebastián, un análisis de ámbito local.

San Sebastián es una ciudad situada en el norte de España, con una población de 180.397 personas. En esta población encontramos una distribución poco equilibrada de la población, estando en su mayoría conformada por individuos de entre 20 y 64 años. Veamos el siguiente cuadro.

Figura 4 – Tamaño de la población

EDADES	0-19	20-64	>65 AÑOS	TOTAL
% POBLACIÓN TOTAL	17%	60.8 %	22.2%	100 %
NÚMERO DE PERSONAS	30.706	109.662	40.029	180.397

(Fuente: Elaboración propia en base a datos del EUSTAT, 2014)

- **EDAD Y ESPERANZA DE VIDA:**

Tomaremos el grupo de personas mayores de 65 años como punto de partida para el análisis demográfico de nuestro público.

San Sebastián es una ciudad conformada por un importante porcentaje en la población adulta mayor de 65 años, representando el 22.2 % de su población total.

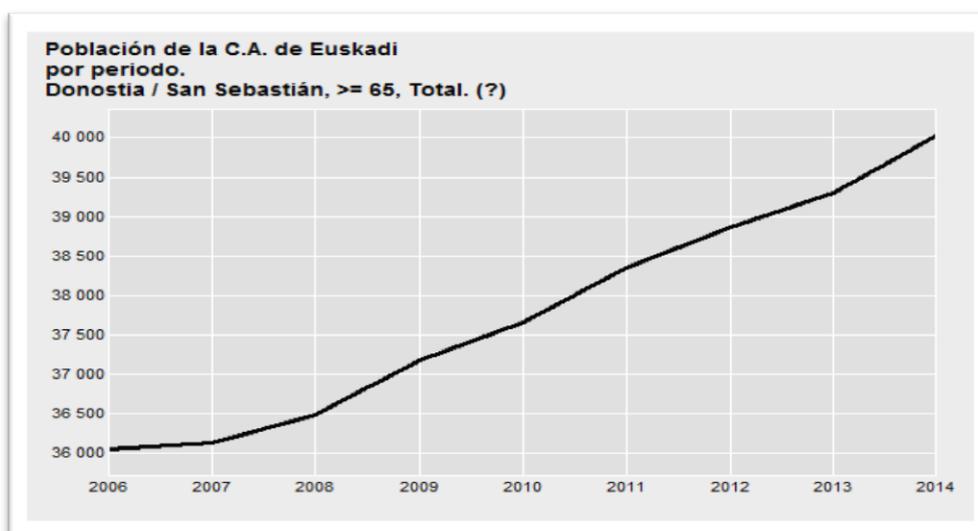
Esta parte de la población se encuentra en constante crecimiento según datos del EUSTAT (1.02 % anual) desde inicios del año 2006 y esto debido al incremento de la esperanza de vida tanto a nivel local como nacional.

Figura 5 - Cuadro de crecimiento en número reales por Comunidad Autónoma.

Población de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales, grandes grupos de edad cumplida, sexo y periodo									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Donostia / San Sebastián									
>= 65									
Total	36.041	36.134	36.486	37.168	37.654	38.350	38.871	39.300	40.029

(Fuente: EUSTAT, 2014).

Figura 6 - Crecimiento de la población > 65 años



(Fuente: EUSTAT, 2014)

Este incremento de la esperanza de vida es un claro reflejo de los trabajos realizados por parte de la gestión pública y de la sociedad por el cuidado de sus ciudadanos, prestando principalmente atención a sus adultos mayores (> 65 años).

Figura 7 – Nota de prensa sobre la esperanza de vida



Nota de prensa de 20/08/2013

La esperanza de vida de las mujeres vascas, 86,1 años, es la más alta de la UE-27

La de los hombres se sitúa en los 79,3 años, casi 7 años menos

(Fuente: Nota de prensa EUSTAT, 2013).

- **ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN:**

El crecimiento apresurado de la población mayor de 65 años debido al aumento de la esperanza de vida y la baja tasa de natalidad están causando un gran impacto en la demografía española, específicamente en la demografía vasca.

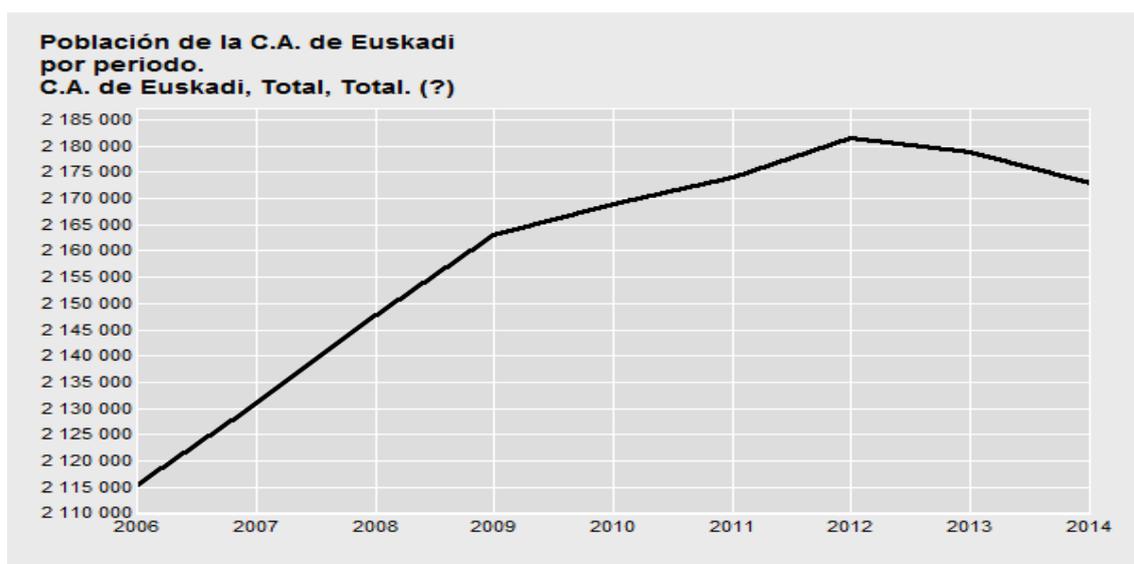
No basta solo con informar que la sociedad vasca esté conformada por un gran porcentaje de personas adultas mayores de 65 años (22%) sino también es importante mencionar las consecuencias que este crecimiento tiene tanto a corto como a medio y largo plazo.

Si hablamos en términos de corto plazo, el envejecimiento de la población podría ocasionar un desequilibrio en la sostenibilidad de los servicios sociales que promueven el estado de bienestar. Un ejemplo de esto hablando en términos económicos, podría ser la descompensación entre las personas que cotizan a la seguridad social y las personas que cobran las prestaciones de jubilación debido al aumento de este último grupo.

En términos a medio y largo plazo estaríamos hablando de la disminución del crecimiento demográfico.

En lo que corresponde a nuestra comunidad autónoma, el País Vasco ha sufrido un estancamiento y decrecimiento de su población, sin embargo Gipuzkoa, se presenta con un leve crecimiento para contrarrestar esta caída.

Figura 8 - Crecimiento de la población de Euskadi 2006 - 2014



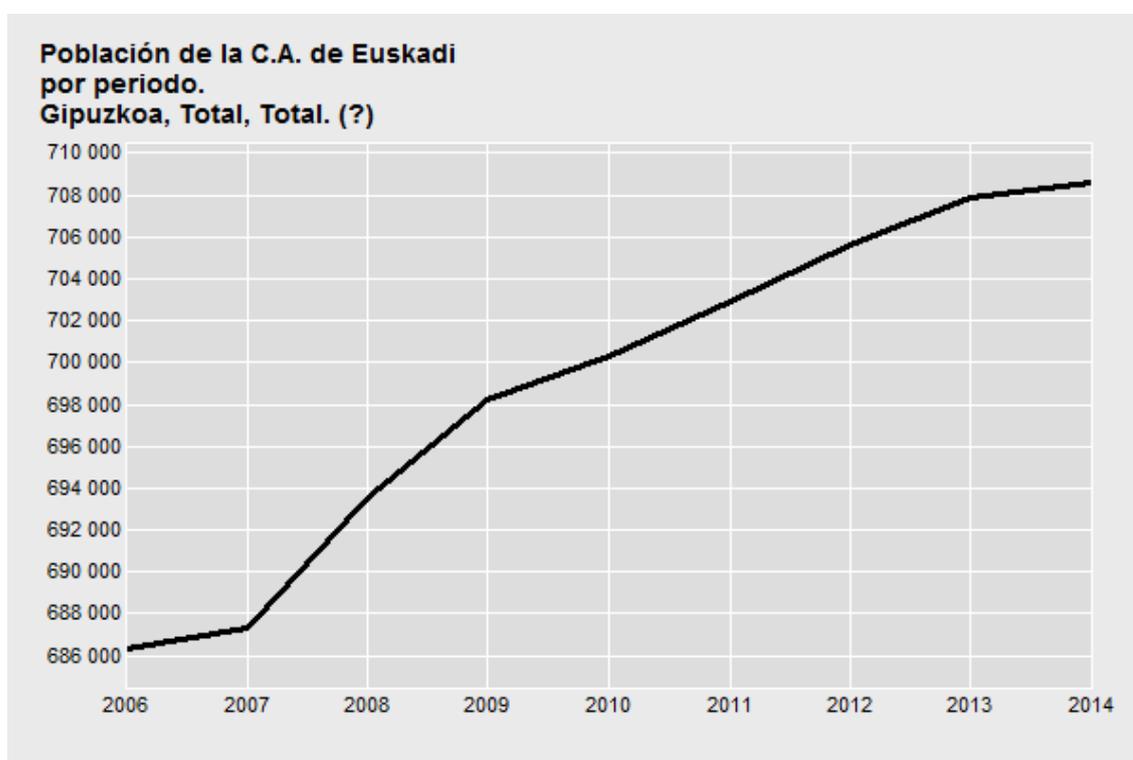
(Fuente: EUSTAT 2014).

Figura 9 - Tabla del crecimiento de la población por ámbitos territoriales.

Población de la C.A. de Euskadi por grandes grupos de edad cumplida, sexo, ámbitos territoriales y periodo					
	2010	2011	2012	2013	2014
Total					
Total					
Araba/Álava	317.016	318.730	321.862	320.266	320.032
Bizkaia	1.151.708	1.152.406	1.154.134	1.150.792	1.144.214
Gipuzkoa	700.314	702.897	705.594	707.891	708.631

(Fuente: EUSTAT, 2014).

Figura 10 - Cuadro del crecimiento demográfico de Gipuzkoa 2006-2014



(Fuente: EUSTAT, 2014).

CONCLUSIONES

- La población adulta mayor de Donostia considerada como consumidor de nuestros servicios se encuentra en constante crecimiento.

- Según los datos con la que contamos desde los años 2006 hasta el año 2014 sobre el crecimiento de la población adulta podemos interpretar que el factor demográfico no será un factor limitante que impida garantizar la existencia de un mercado activo y en crecimiento, por el contrario se puede entender que es un factor que impulsa el atractivo de mercado al ser capaz de garantizar su desarrollo en brindar más consumidores hacia nuestro servicio.

3.1.1.2 ANÁLISIS POLÍTICO - LEGAL:

Uno de los principales objetivos de las grandes ciudades del mundo siempre ha sido garantizar el desarrollo económico y social de la ciudadanía, con el fin de dotarlos de una mayor y mejor calidad de vida.

Dentro de los grupos que identificamos por sexo y edad vemos que las personas a la que mayor protección social se le busca brindar es al grupo de menores de edad, mujeres víctimas de violencia de género y personas mayores de 65 años.

Nosotros nos estamos enfocando en este último grupo social mencionado: Personas mayores de 65 años.

- **LEY DE DEPENDENCIA:**

La ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia de España, conocida también como la ley de dependencia es una ley creada con el fin de facilitar y otorgar servicios y prestaciones destinadas a la promoción de la autonomía personal, así como la protección y atención de las personas (BOE, 2006).

Esta ley surge como respuesta al reto de atender las necesidades de aquellos ciudadanos, que al encontrarse en una situación de especial vulnerabilidad, requieren apoyos para desarrollar las actividades esenciales de la vida diaria, alcanzar una mayor integración y poder ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía.

La Ley tiene por objeto regular las condiciones básicas que garanticen la igualdad en el ejercicio del derecho subjetivo de ciudadanía a la promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia, en los términos establecidos en las leyes, mediante la creación de un Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia, con la colaboración y participación de todas las Administraciones Públicas y la garantía por la Administración General del Estado de un contenido mínimo común de derechos

para todos los ciudadanos en cualquier parte del territorio del Estado español (Departamento de Empleo y Políticas Sociales - Gobierno Vasco, 2006).

La presente ley pone a disposición el catálogo de servicios sociales que buscan la promoción de la autonomía personal y de atención a la dependencia.

a) Los servicios de prevención de las situaciones de dependencia y los de promoción de la autonomía personal.

b) Servicio de Teleasistencia

c) Servicio de ayuda a domicilio:

* Atención de las necesidades del hogar

* Cuidados personales.

d) Servicio de Centro de Día y de Noche:

* Centro de Día para mayores.

* Centro de Día para menores de 65 años.

* Centro de Día de atención especializada.

* Centro de Noche.

e) Servicio de Atención Residencial: Residencia de personas mayores en situación de dependencia.

- **GRADOS DE DEPENDENCIA ESTABLECIDOS POR LA LEY 39/2006:**

Los servicios sociales antes mencionados en el apartado anterior dependerán en gran manera del grado de dependencia en el que se encuentren las personas solicitantes de la prestación. Es por ello que el Real Decreto 504/2007 de 20 de abril define:

Grado I. Dependencia moderada: cuando la persona necesita ayuda para realizar varias actividades básicas de la vida diaria, al menos una vez al día o tiene necesidades de apoyo intermitente o limitado para su autonomía personal.

Grado II. Dependencia severa: cuando la persona necesita ayuda para realizar varias actividades básicas de la vida diaria dos o tres veces al día, pero no quiere el apoyo permanente de un cuidador o tiene necesidades de apoyo extenso para su autonomía personal.

Grado III. Gran dependencia: cuando la persona necesita ayuda para realizar varias actividades básicas de la vida diaria varias veces al día y, por su pérdida total de autonomía física, mental, intelectual o sensorial, necesita el apoyo indispensable y continuo de otra persona o tiene necesidades de apoyo generalizado para su autonomía personal.

Cada uno de estos grados se clasificará a su vez en dos niveles en función de la autonomía, atención y cuidado que requiere la persona (BOE, 2006).

- **EVALUACIÓN DE GRADOS Y PRESTACIÓN:**

La presente Ley 39/2006 establece que la valoración de los grados de dependencia vendrá desarrollados por la institución competente de cada comunidad autónoma así como la prestación correspondiente.

En Guipuzkoa los Servicios Sociales del Ayuntamiento, son quienes informan, gestionan y tramitan cualquier tipo de solicitud y recurso. Son la “entrada” a cualquier tipo de recurso existente.

Figura 11 – Actuación conjunta de la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ayuntamiento de San Sebastián en las prestaciones sociales.

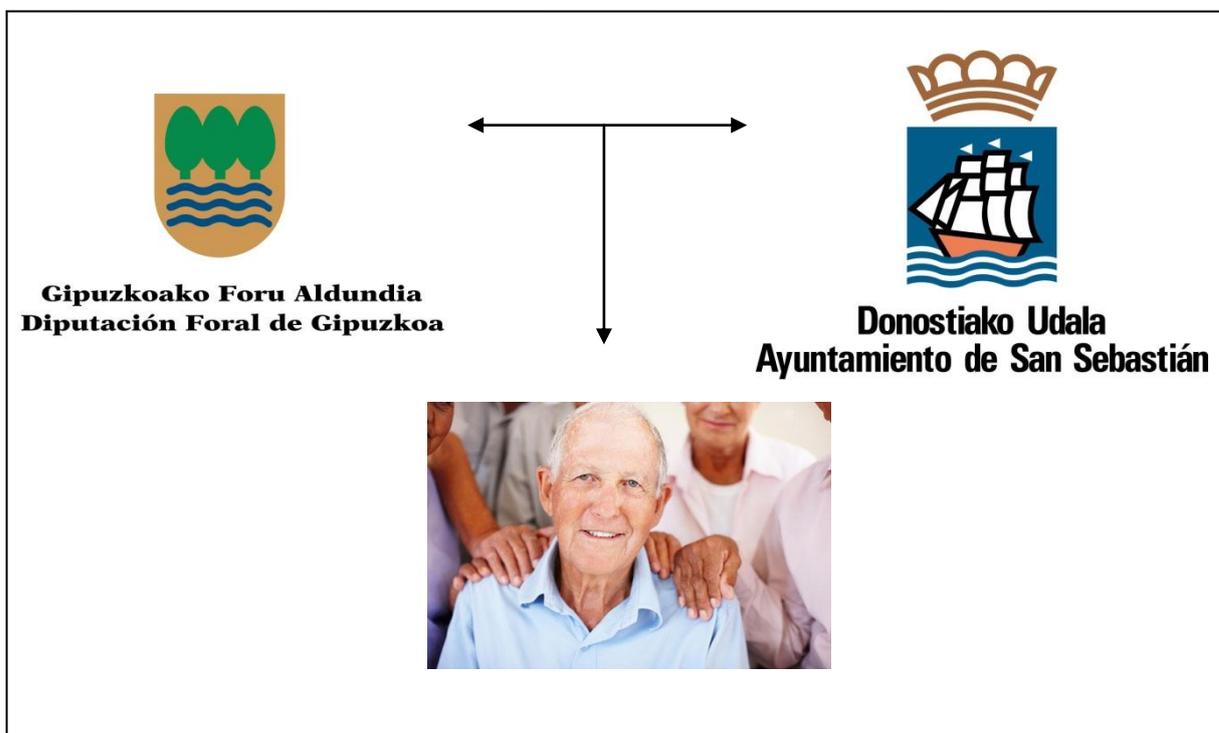


Figura 12 – Gasto de la diputación de Gipuzkoa destinada a servicios.

GASTO DE LA DIPUTACION DE GIPUZKOA	
SERVICIOS	174.645.724,00 €
Atención a personas con discapacidad	47.239.036,00 €
Atención a personas mayores	127.406.588,00 €
PRESTACIONES ECONÓMICAS	46.878.923,00 €
Cuidado en el entorno familiar	37.206.121,00 €
Asistencia personal	8.712.963,00 €
Vinculado al servicio	959.839,00 €
OTROS GASTOS	5.535.901,00 €
TOTAL 2012	227.060.548,00 €
TOTAL PRESUPUESTO DE POLÍTICA SOCIAL	322.526.433,00 €
Porcentaje de política social dedicado a la dependencia	70%

(Fuente: <http://www.diariovasco.com/20130123/local/gipuzkoa-extiende-aplicacion-dependencia-201301231137.html> - Diario Vasco 23.01.14)

CONCLUSIONES:

- La puesta en marcha de políticas del gobierno en favor de promover la autonomía de las personas que requieren un especial cuidado o atenciones especializadas, sin duda alguna, favorecen la demanda de centros residenciales capaces de brindar tales servicios.
- La presente ley dota de una gran oportunidad de igualdad al ciudadano que se acoja a ella y genera una gran repercusión económica en las empresas involucradas en cubrir dichas necesidades. (Centros residenciales, diversos centros de día, etc.)
- En lo que respecta a la participación de la Diputación Foral de Gipuzkoa como institución encargada de gestionar la presente ley, se resalta su importancia para promover y continuar prolongando la aplicación de esta ley a muchos más ciudadanos pese a la situación de recortes económicos como consecuencia de la crisis. Esta promoción consiste en el aumento del presupuesto destinado a este gasto social.

Figura 13 – Titular sobre la extensión de la ley de Dependencia

The screenshot shows the website diariovasco.com with a navigation menu including 'Portada', 'Gipuzkoa', 'Deportes', 'Economía', 'Más Actualidad', 'Gente y TV', 'Ocio y Cultura', 'Participa', 'Blogs', 'Servicios', and 'Hemeroteca'. The main article title is 'Gipuzkoa extiende la aplicación de la Ley de Dependencia' with a sub-headline '12.000 dependientes optan a cobrar una ayuda para contratar a un asistente personal'. The article is dated 23.01.13 at 11:37 by ARANTXA ALDAZ in SAN SEBASTIÁN.

(Fuente: Diario Vasco, 2013).

3.1.1.3 ANÁLISIS ECONÓMICO:

El factor económico es una de las principales variables que cobran gran peso en el análisis de la situación del entorno de la empresa.

Para Philip Kotler, el entorno económico consiste en factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores (Kotler, 2003).

Uno de los principales factores que, sin duda alguna, han podido modificar el poder de compra y/o los patrones de gasto de los consumidores es la gran crisis económica que se está viviendo.

- **CRISIS ESPAÑOLA:**

Esta gran crisis económica comenzó a finales del año 2007 en Estados Unidos. Tuvo gran repercusión en los países más desarrollados mostrando sus mayores efectos en ellos.

España no fue la excepción y fue afectada de gran manera por este contagio económico mundial.

Sus consecuencias no se hicieron esperar y empezaron afectando a los grandes indicadores macroeconómicos mostrando resultados adversos al crecimiento.

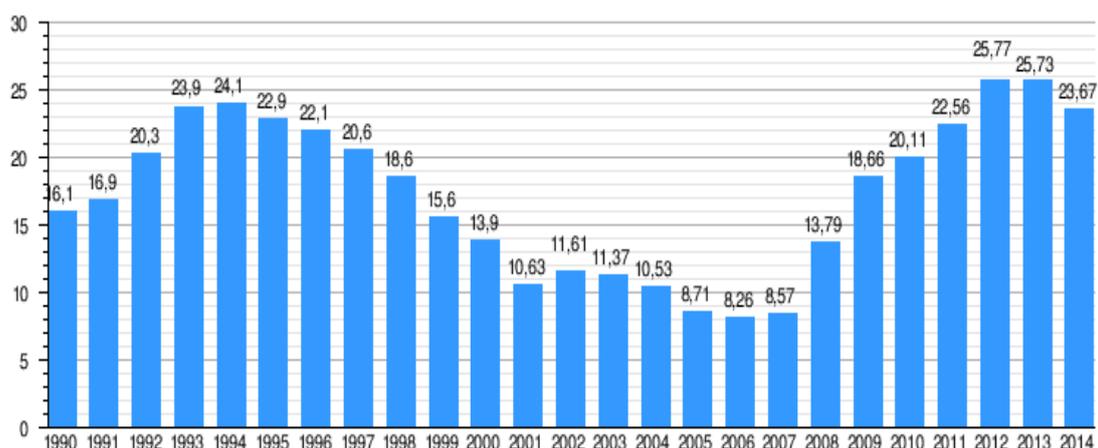
El comienzo de la crisis mundial supuso para España la explosión de otros problemas tales como el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y finalmente el aumento del desempleo en España.

- **EL DESEMPLEO EN ESPAÑA:**

Una de las terribles consecuencias de la gran crisis económica que afecta a nuestro país es el crecimiento de las tasas del paro.

Este es uno de los principales factores que modifican de gran manera el poder de compra de las personas ya que al no tener trabajo, se frena el consumo interno tanto de productos como de servicios.

Figura 14 – Gráfico de evolución del paro en España



(Fuente: INE, 2015)

Centrándonos en el País Vasco, esta es la comunidad autónoma con menor porcentaje de parados con un 16.4 % frente a la más alta que es Andalucía, con un 33.6% (INE, 2015).

Guipúzcoa, como una de las provincias que conforman el País Vasco, destaca con el menor porcentaje de paro a nivel nacional (INE, 2015).

- **EVOLUCIÓN DE SALARIOS:**

El colegio de negocios EADA e ICSA Grupo de Barcelona presentó el 14 de enero de 2015 el informe “Evolución salarial 2007-2014”, elaborado a partir de una muestra de más de 80.000 datos salariales de empleados por cuenta ajena en España.

Una de las principales conclusiones que se obtienen del estudio de este informe es que en el periodo 2007-2014 se ha ampliado la diferencia salarial entre directivos, que han aumentado su poder adquisitivo un 1,64%, y empleados o cargos intermedios, que lo han reducido un 7,83%. Prueba de ello es la brecha que existe entre los directivos del sector financiero, los mejor pagados, que han incrementado su retribución bruta en casi 4.500 euros en los dos últimos dos años –alcanzando en 2014 los 80.925 euros anuales, su máxima retribución histórica– y los empleados de turismo y comercio, los peor remunerados, que vieron disminuir su salario el año pasado hasta unos 17.000 euros anuales –desde 2009 este colectivo ha reducido sus ingresos en más de 2.000 euros, un 11% menos.

Sin embargo, atendiendo a las cifras globales, el salario bruto de los empleados españoles se situó el año pasado en 21.757 euros, lo que supone un leve aumento de los sueldos de los empleados en 2014 de un 2,11%. Es un

porcentaje que supone una mejora respecto al año anterior, en el que la pérdida acumulada de los empleados alcanzaba el 4,7% (EADA Business School Barcelona, 2015).

- **PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO:**

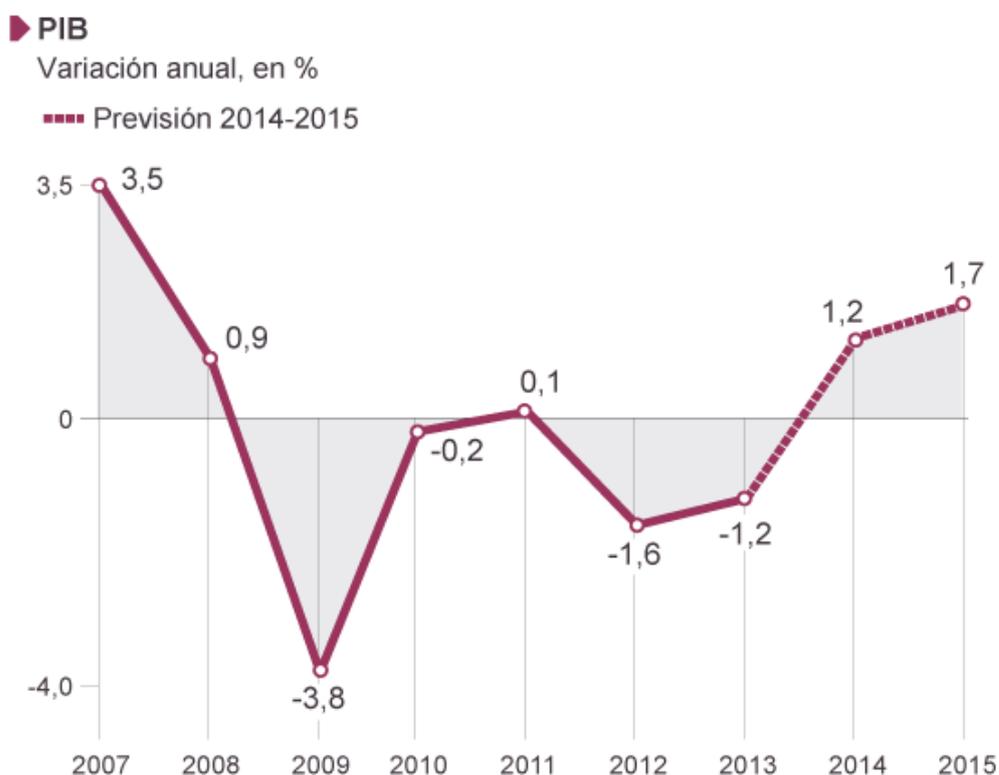
Una de las variables macroeconómicas que nos permitirán conocer la evolución del crecimiento económico hasta el presente año y las perspectivas de crecimiento será el PIB.

El PIB es la principal medida que se utiliza para medir la riqueza de un país, y también se conoce como renta nacional. Normalmente si el PIB crece se considera un logro y si disminuye se considera bastante malo.

El PIB Per cápita de España en 2014 fue de 22.780€, 262€ mayor que el de 2013, que fue de 22.518€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2004 cuando el PIB per cápita en España era de 20.099.

A continuación se presenta una evolución histórica y previsión sobre el crecimiento económico hasta el presente año.

Figura 15 – Previsiones económicas del banco de España.



(Fuente: Banco de España, 2014).

CONCLUSIONES:

- La gran crisis económica española ha ocasionado una gran variación de los hábitos de consumo en las familias.
- El factor económico es uno de los principales limitadores que pone en alerta la demanda de servicios de cuidado y atención a personas mayores.
- Las familias españolas están perdiendo poder adquisitivo tras la crisis.
- La situación económica que se está viviendo obliga a las familias a tomar como propio el cuidado de sus miembros mayores evitando el pago del gasto que supone adquirir este servicio por parte de profesionales y/o empresas especializadas en ello.

3.1.1.4 ANÁLISIS SOCIO - CULTURAL

El análisis socio-cultural tiene como principales objetivos:

- Analizar la posible evolución y tendencias en la sociedad que puedan afectar al futuro de la empresa.
- Diagnosticar qué evoluciones o tendencias se nos presentan como oportunidades y amenazas.

En concreto, nos centraremos en el factor que consideramos más relevante a la hora de generar la tendencia de consumo, es decir, vamos a analizar los hábitos de consumo.

Los hábitos de consumo son determinados modos de proceder de los consumidores al realizar sus compras, hábitos adquiridos por la repetición de actos iguales o semejantes al momento de declinarse por la adquisición de un producto o servicio.

Los hábitos de compra y las costumbres del consumidor son parte importante del concepto de mercado y de su evolución y cambios. Esta evolución es lenta pero constante, y si se mira al pasado se aprecian los grandes cambios experimentados en los hábitos de compra y de mercado (Ortiz, 2007).

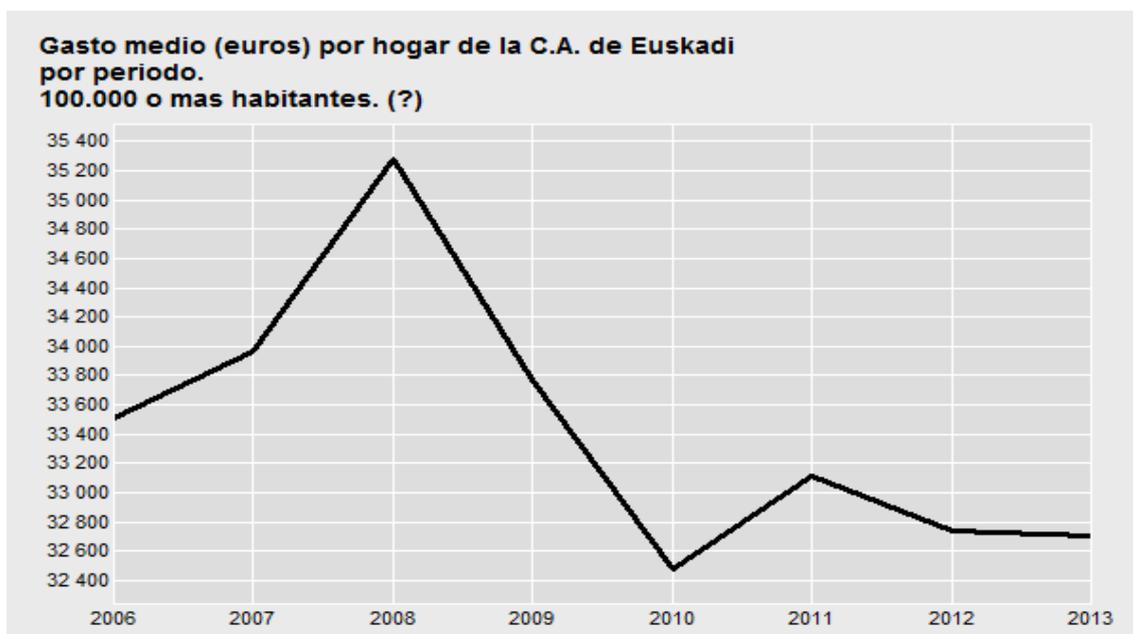
Tras la última crisis económica estallada a finales del año 2007, el hábito de consumidor español se ha visto mostrando una dinámica de consumo inclinada al ahorro y reducción de gastos familiares.

Este ahorro se da evitando gastos que en otros tiempos hubieran pasado desapercibido (ocio, ropa, viajes, otros).

Actualmente las familias se refugian en técnicas de ahorro que les permita garantizar su llegada a fin de mes. Alguno estas técnicas de ahorro son la preferencia por las marcas blancas en productos de consumo, la disminución en gastos no considerados como básicos en el consumo familiar.

Reflejando datos de la comunidad Vasca, apreciamos un descenso en el gasto medio familiar.

Figura 16 – Gasto medios por hogar



(Fuente: EUSTAT 2014).

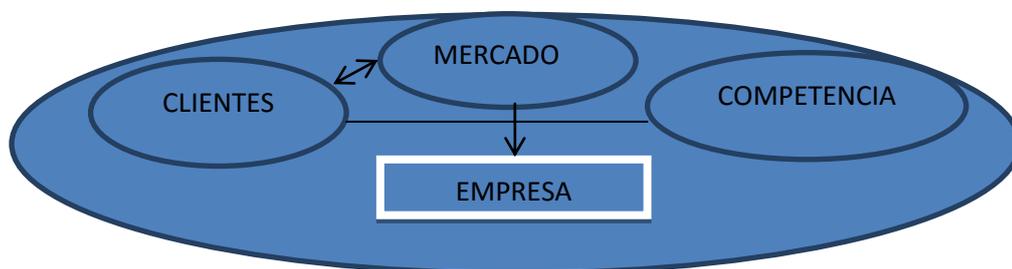
3.1.2 EL MICROENTORNO

El microentorno está formado por variables externas, pero que afectan más directamente a cada empresa en particular porque son más cercanas (Mediano & Beristain, 2014).

Entre las variables que conforman el microentorno están: Proveedores, distribuidores, clientes, mercado y competencia.

Tomando el caso de nuestra residencia, y al tratarse de una empresa de servicio nos centraremos en los últimos 3 factores.

Figura 17 – El microentorno y nuestra empresa



(Fuente: Elaboración propia).

3.1.2.1 LOS CLIENTES Y EL MERCADO

Es importante identificar dentro del mercado en el que nos encontremos al o a los potenciales clientes- consumidores que queremos alcanzar con nuestras políticas de marketing.

En el caso de nuestra residencia partiremos por el hecho de que nuestro cliente no será nuestro consumidor final, sino un mediador entre el prestador del servicio y el que lo recibe directamente, estos clientes son los familiares.

Poniendo un ejemplo de esta situación tenemos el caso de un colegio o un centro de enseñanza para menores, los familiares directos o indirectos, según sea el caso, buscarán siempre aquel centro que les brinde mejor calidad de enseñanza y cuidado para sus menores. Los padres son los clientes indirectos, ya que para ellos no será el servicio directamente sino para sus hijos.

Nuestro caso no es tan distante al caso de los colegios y/o centros de enseñanza. Los familiares (clientes) buscarán siempre el centro que mejor se adecue a las necesidades de atención que requiera la persona mayor que necesite ser atendida, que será el consumidor final de la prestación.

Según Jose María Sainz de Vicuña, autor del libro “Plan de Marketing en la práctica”, una empresa con auténtica mentalidad de marketing no puede cometer la miopía de pensar en satisfacer y fidelizar sólo al consumidor final sino también al cliente. De ahí que tener una auténtica orientación al cliente supone ocuparse tanto del cliente como del consumidor final (De Vicuña, 2013).

Es muy importante mencionar que la administración pública también figura como cliente mediador de las prestaciones ofrecidas, ya que por

términos legales se deben facilitar plazas públicas para que la administración las adjudique a los ciudadanos subvencionando así en parte el pago de estas.

- **CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES:**

Como datos objetivos que definan las características de nuestros clientes (familiares) dentro del mercado de la ciudad de Donostia vemos que son personas adultas dentro de un intervalo de 30-60 años, con un nivel de renta medio – alto y que son residentes locales.

Como datos subjetivos exponemos que son clientes con un estilo de vida enfocado al cuidado de la salud por lo que buscarán conseguir el mejor cuidado para sus ancianos demandando un servicio de eficiencia y calidad para garantizarles la continuación de un buen estilo de vida a sus familiares.

Con respecto al comportamiento de compra, la mayoría de nuestros clientes basarán su motivación a la adquisición de este servicio y su decisión final en la calidad de la prestación ofrecida, habiendo también clientes que basen su motivación en aspectos económicos. Por lo general suelen mostrar una larga duración durante el proceso de decisión de compra.

Las personas que adquieren este servicio, en su mayoría, son familiares directos del residente, es por ello que los identificamos como clientes indirectos.

En lo que corresponde al perfil de usuario que tenemos en nuestra residencia vemos que hay un porcentaje mayor de mujeres (61%) que de hombres (39%) con edad media de 81,90 años.

Figura 18 – Porcentajes de ocupación por edades.

FRANJA EDAD	PORCENTAJE
MÁS DE 100 AÑOS	0%
90-99 AÑOS	23%
80-89 AÑOS	47%
70-79 AÑOS	18%
MENOS DE 69 AÑOS	13%

(Fuente: Elaboración propia).

Cabe mencionar que actualmente los clientes de nuestra residencia están teniendo una elevada deuda por los servicios ofrecidos. Esta es una

característica muy importante de mencionar ya que más adelante formará parte de las debilidades que afectan a nuestra empresa.

- **CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO:**

El análisis del mercado en el que actúa la empresa, entendido como un todo, como un grupo de clientes con demandas similares, tiene como objetivo evaluar su situación presente y futura (Mediano & Beristain, 2014).

Nuestro mercado de potenciales consumidores en la ciudad de Donostia es amplio, está conformado por aproximadamente 40.000 personas que entran en el intervalo de personas mayores de 65 años que podrían recibir nuestros servicios.

Según los análisis demográficos sobre el crecimiento de la población apreciamos que es un mercado con perspectivas de crecimiento futuro debido al aumento de la esperanza de vida, otorgando así muchas oportunidades a las empresas que conforman el sector.

Esta característica del mercado nos garantiza encontrarnos en un mercado rentable y con altas tasas de consumo.

A pesar de estar dentro del sector de servicios, nuestro mercado no es un mercado regido por la estacionalidad de la demanda, a diferencia del sector de la hotelería y el turismo.

3.1.2.2 LA COMPETENCIA

Dentro del microentorno, merece especial atención el estudio de la competencia, es decir, aquellas, organizaciones que se dirigen al mismo mercado objetivo de la empresa, obligándola a adoptar estrategias de marketing que garanticen un mejor posicionamiento de su oferta y, por tanto, una mayor probabilidad de éxito en términos de la satisfacción de las necesidades de dicho mercado (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2007).

Es importante detectar los factores relevantes que determinan las distintas participaciones de mercado que tienen las empresas que concurren en el mismo. Para ello nos centraremos en el estudio de 4 residencias de Donostia para evaluar el grado de competitividad y de poder de mercado que tenemos en relación a ellas.

Cabe mencionar que estas 4 residencias son las que más características comparten con el servicio que nosotros presentamos, tamaño y nº de plazas privadas ofertadas.

La información ha sido recogida en una ficha de competencia elaborada por la residencia.

1.- RESIDENCIA LAMOUROUS

DATOS GENERALES					
NOMBRE	DIRECCION	LOCALIDAD	TELEFONO	AÑO DE APERTURA	OBS.
RESIDENCIA LAMOURUS	Joseba Zumendi 1	San Sebastián	943327793	2005	
PLAZAS RESIDENCIA					
Nº Plazas privadas	77	Concierto público	SÍ	Estimación de la ocupación privada	40
Nº Plazas públicas	68	Tipo de concierto	Diputación Foral	Estimación de la ocupación pública	68
TOTAL	145			TOTAL ESTIMACIÓN	108

INSTALACIONES				
Edificio(Descripción)		Habitaciones y zonas comunes.		Otros
Nº Plantas	7	Suite	NO	
Estado de instalaciones	Buenas	Hab. Individuales	SI	
Sectorización por grados	SI	Hab. Dobles	SI	
Parking	SI	Terrazas y jardines	SI	
Espacio exterior	No tiene jardines	Sala de actividades	SI	
Espacio interior	Nuevas instalaciones	Comedores de planta	SI	

COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR			
Medios de transportes públicos cercanos	SI	Distancia al centro de la ciudad	1 KM

SERVICIOS Y ESTANCIAS				
CENTRO RESIDENCIAL	Servicio médico	SI	Trabajador social	SI
	Enfermería 24 h	NO	ATC	NO
	Psicología	SI	Podología	SI
	Terapeuta ocupacional	SI	Peluquería	SI
	Animador socio cultural	SI	Cocina propia	SI

CONDICIONES CONTRACTUALES			
Tarifa por grados	NO	Medios para financiar la estancia	NO
Nº de niveles	1	Servicios médicos incluidos en la tarifa	-
Fianza	SI	otros	

CANALES DE COMUNICACIÓN					
Tv	NO	Redes sociales	SI	Revistas	NO
Radio	SI	Página web	SI	Foros	NO

ATENCIÓN AL CLIENTE			
Tipología	Aspectos a Valorar	Respuesta	Observaciones
Atención telefónica recepción	Precios por teléfono	SI	
	Acceso al centro	SI	
Atención personalizada visita	Satisfacción	7,5	
	Entrega proforma	SI	MUY COMPLETO

VALORACIÓN GENERAL DEL CENTRO		
	Puntuación	OBSERVACIONES
Puntuación (1 - 10)	9	Instalaciones nuevas, personal muy atento. Salas y unidades sectorizados acogedoras y trato familiar. Muchos programas, parking.
Punto fuerte	SI	Programa Etxean Ondo con la creación de Unidades de convivencia permanentes o diurnas ubicadas en centros residenciales, en las que se desarrolla una atención centrada en la persona.

2.- RESIDENCIA JULIÁN REZOLA

DATOS GENERALES					
NOMBRE	DIRECCION	LOCALIDAD	TELEFONO	AÑO DE APERTURA	OBS.
JULIAN REZOLA	c/ Zarauz 123	San Sebastián	943317120	1999	
PLAZAS RESIDENCIA					
Nº Plazas privadas	23	Concierto público	SI	Estimación de la ocupación privadas	20
Nº Plazas públicas	98	Tipo de concierto	Diputación Foral	Estimación de la ocupación públicas	95
TOTAL	121			TOTAL ESTIMACIÓN	115

INSTALACIONES				
Edificio(Descripción)		Habitaciones y zonas comunes.		Otros
Nº Plantas	3	Suite	NO	
Estado de instalaciones	BIEN	Hab. Individuales	SI	
Sectorización por grados	NO	Hab. Dobles	SI	
Parking	NO	Terrazas y jardines	SI	
Espacio exterior	No tiene jardines	Sala de actividades	SI	
Espacio interior	Reformado	Comedores de planta	SI	

COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR			
Medios de tranportes públicos cercanos	SI	Distancia al centro de la ciudad	1 KM

SERVICIOS Y ESTANCIAS				
CENTRO RESIDENCIAL	Servicio médico	SI	Trabajador social	SI
	Enfermería 24 h	NO	ATC	NO
	Psicología	SI	Podología	SI
	Terapeuta ocupacional	SI	Peluquería	SI
	Animador socio cultural	SI	Cocina propia	SI

CONDICIONES CONTRACTUALES			
Tarifa por grados	NO	Medios para financiar la estancia	NO
Nº de niveles	1	Servicios médicos incluidos en la tarifa	
Fianza	SI	otros	

CANALES DE COMUNICACIÓN					
Tv	NO	Redes sociales	NO	Revistas	NO
Radio	NO	Página web	NO	Foros	NO

ATENCIÓN AL CLIENTE			
Tipología	Aspectos a Valorar	Respuesta	Observaciones
Atención telefónica recepción	Precios por teléfono	SI	
	Acceso al centro	SI	
Atención personalizada visita	Satisfacción	7	
	Entrega proforma	SI	

VALORACIÓN GENERAL DEL CENTRO		
	Puntuación	OBSERVACIONES
Puntuación (1 - 10)	8	Es una residencia con instalaciones reformadas pero carece de parking. No posee políticas de comunicación activas.
Punto fuerte	NO	NO RECONOCIDO POR LA DIRECCIÓN

3.- SANITAS MIRAMON (*)

DATOS GENERALES					
NOMBRE	DIRECCION	LOCALIDAD	TELEFONO	AÑO DE APERTURA	OBS.
SANITAS MIRAMON	Avda. MIRAMON	San Sebastián	943309310	-	
PLAZAS RESIDENCIA					
Nº Plazas privadas	60	Concierto público	SI	Estimación de la ocupación privada.	90
Nº Plazas públicas	90	Tipo de concierto	Diputación Foral	Estimación de la ocupación pública.	45
TOTAL	150			TOTAL ESTIMACIÓN	135

INSTALACIONES				
Edificio(Descripción)		Habitaciones y zonas comunes.		Otros
Nº Plantas	6	Suite	NO	
Estado de instalaciones	Buenas	Hab. Individuales	SI	
Sectorización por grados	SI	Hab. Dobles	SI	
Parking	SI	Terrazas y jardines	SI	
Espacio exterior	Alejado de la urbe	Sala de actividades	SI	
Espacio interior	Nuevos	Comedores de planta	SI	

COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR			
Medios de transportes públicos cercanos	SI	Distancia al centro de la ciudad	5 KM

SERVICIOS Y ESTANCIAS				
CENTRO RESIDENCIAL	Servicio médico	SI	Trabajador social	SI
	Enfermería 24 h	NO	ATC	NO
	Psicología	SI	Podología	SI
	Terapeuta ocupacional	SI	Peluquería	SI
	Animador socio cultural	SI	Cocina propia	SI

CONDICIONES CONTRACTUALES			
Tarifa por grados	SI	Medios para financiar la estancia	NO
Nº de niveles	3	Servicios médicos incluidos en la tarifa	NO
Fianza	SI	otros	-

CANALES DE COMUNICACIÓN					
Tv	NO	Redes sociales	SI	Revistas	SI
Radio	NO	Página web	SI	Foros	NO

ATENCIÓN AL CLIENTE			
Tipología	Aspectos a Valorar	Respuesta	Observaciones
Atención telefónica recepción	Precios por teléfono	SI	
	Acceso al centro	SI	
Atención personalizada visita	Satisfacción	9	
	Entrega proforma	SI	

VALORACIÓN GENERAL DEL CENTRO		
	Puntuación	OBSERVACIONES
Puntuación (1 - 10)	9	Residencia en buen estado, con ambientes y materiales de trabajo nuevos. Espacios muy luminosos.
Punto fuerte	SI	La calidad asistencial y los medios de los que dispone. (Nuevas tecnologías, figura médica todo el día...)

4.- RESIDENCIA – CLINICA SAN IGNACIO

DATOS GENERALES					
NOMBRE	DIRECCION	LOCALIDAD	TELEFONO	AÑO DE APERTURA	OBS.
CLINICA SAN IGNACIO	Avda. Alcalde José Elosegui 45	San Sebastián	943287300	-	
PLAZAS RESIDENCIA					
Nº Plazas privadas	10	Concierto público	SI	Estimación de la ocupación privada.	6
Nº Plazas públicas	82	Tipo de concierto		Estimación de la ocupación pública.	82
TOTAL	92			TOTAL ESTIMACIÓN	88

INSTALACIONES				
Edificio(Descripción)		Habitaciones y zonas comunes.		Otros
Nº Plantas	3	Suite	NO	
Estado de instalaciones	BUENAS	Hab. Individuales	SI	
Sectorización por grados	NO	Hab. Dobles	SI	
Parking	SI	Terrazas y jardines	SI	
Espacio exterior	Jardín pequeño en cuesta	Sala de actividades	SI	
Espacio interior	Buen estado	Comedores de planta	SI	

COMUNICACIÓN CON EL EXTERIOR			
Medios de transportes públicos cercanos	SI	Distancia al centro de la ciudad	2 KM

SERVICIOS Y ESTANCIAS				
CENTRO RESIDENCIAL	Servicio médico	SI	Trabajador social	SI
	Enfermería 24 h	SI	ATC	NO
	Psicología	SI	Podología	SI
	Terapeuta ocupacional	SI	Peluquería	SI
	Animador socio cultural	SI	Cocina propia	SI

CONDICIONES CONTRACTUALES			
Tarifa por grados	NO	Medios para financiar la estancia	NO
Nº de niveles	1	Servicios médicos incluidos en la tarifa	NO
Fianza	NO	otros	NO

CANALES DE COMUNICACIÓN					
Tv	NO	Redes sociales	NO	Revistas	NO
Radio	NO	Página web	NO	Foros	SI

ATENCIÓN AL CLIENTE			
Tipología	Aspectos a Valorar	Respuesta	Observaciones
Atención telefónica recepción	Precios por teléfono	SI	
	Acceso al centro	SI	
Atención personalizada visita	Satisfacción	6	
	Entrega proforma	SI	

VALORACIÓN GENERAL DEL CENTRO		
	Puntuación	OBSERVACIONES
Puntuación (1 - 10)	6	Centro viejo y deteriorado Patio lleno de escombros por las reformas sufridas
Punto fuerte	SI	Presencia de enfermería las 24 h destinadas al residente.

Figura 19. Fichas de competencias

La presente ficha de competencia ha sido elaborada gracias a datos cedidos por la dirección de la residencia Berra – SAR Quavita.

CONCLUSIONES:

- Estas son las 4 residencias que podríamos considerar como competencia directa ya que comparten la mayoría de características en los servicios que nosotros ofrecemos.
- Algunas de estas residencias complementan su servicio de atención y cuidado a las personas con diferentes servicios adicionales (enfermería, psicología, otros), sin embargo otras dan una mejor imagen de sus servicios con buenas instalaciones y ambientes.
- Nuestra residencia, hace un mix de las variables antes mencionados, brindando un servicio muy bien desarrollado y en buenas instalaciones.
- Una de las residencias que destacamos dentro de todas las que prestan su servicio en Donostia como competencia directa es la residencia del grupo SANITAS, y esto es debido a su buena infraestructura, tecnología y servicio que presta.
- El sector de cuidados a personas mayores conforma un mercado de mucha competencia.
- En lo que corresponde a plazas públicas, estas se encuentran ocupadas en todas las residencias aproximadamente en un 95 %.
- En lo que corresponde a plazas privadas, estas se encuentran ocupadas en todas las residencias aproximadamente en un 65 %.
- Dentro de las 4 residencias analizadas solo una se caracteriza por mostrar una especialización que la diferencia de las demás, esta es nuestra competencia directa "Sanitas". Como se muestra en la página web de Sanitas, "Somos expertos en el cuidado de personas con demencia"

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Consiste en hacer una autoevaluación de la empresa, es decir, saber cómo estamos internamente. El objetivo de este análisis es concretar cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización (Mediano & Beristain, 2014).

Los puntos fuertes son ventajas competitivas que pueden servir para explorar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles, en cambio limitan o reducen la capacidad de la empresa para desarrollar estrategias y acciones, por lo que afectan negativamente a la organización y deben ser superados (Santesmases, 2007).

Para el análisis interno de nuestra empresa nos basaremos fundamentalmente en el análisis de las políticas comerciales de nuestra empresa.

3.2.1 DEPARTAMENTO COMERCIAL

3.2.1.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO - SERVICIO:

Al encontrarnos en una empresa que ofrece servicios analizaremos por qué componentes está conformado y que necesidades se intenta cubrir a nuestra clientela.

La residencia BERRA posee una amplia gama de servicios en lo que respecta al cuidado y la atención a personas mayores garantizando en todas ellas una prestación de calidad y a la altura de las exigencias.

Según la última memoria de la empresa, la residencia cuenta para ello con 140 plazas para personas en régimen residencial, 40 plazas en centro de día y 39 plazas en apartamentos tutelados para personas autónomas.

SAR quavitaie viene impulsando un plan global que permite cumplir de forma integrada y simultánea, con los requisitos de las normas de:

- Sistemas de gestión de Calidad (ISO 9001).
- Servicios para la promoción de la autonomía personal (UNE158).
- Sistema de gestión Ambiental (ISO 14001).
- Sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS 18001).

De acuerdo con lo establecido en el Catálogo de Prestación de Servicios de la Diputación Foral de Guipúzcoa, SAR quavitaie se compromete a proporcionar una atención de calidad a los usuarios mediante diferentes servicios estructurados de la siguiente forma:

- Servicios Confort.
- Servicios de cuidados personales y atención individual personalizada.
- Servicios sanitarios.
- Servicios psicosociales.
- Otros servicios.

Además, dentro de estos servicios se encuentran las unidades especializadas que corresponden a:

- Atención especializada en Convalecencia y Rehabilitación.

- Atención especializada en Estancias Temporales y Respiro Familiar.
- Atención gerontológica.
- Centro de noche.
- Unidad especializada en la atención a Alzheimer y otras demencias.
- Unidad especializada en Psicogeriatría y Trastornos de Conducta.

El sistema de calidad no constituye un proceso ajeno a la gestión diaria de la Organización, sino que está integrado en toda su actividad.

Cada año, desde la Coordinación de cada centro se proponen una serie de acciones para mejorar el servicio, a la Central. Estas acciones pueden ser:

- Acciones correctivas: Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad detectada o una situación indeseable.
- Acciones preventivas: Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad potencial o una situación potencialmente indeseable.
- Acciones de mejora: Se establecen unos objetivos para desarrollar a lo largo del año.

ESPACIOS E INSTALACIONES

Tras lo visto en el análisis de competencia, un factor muy importante a la hora de percibir la calidad de una residencia son las instalaciones del centro.

El estado del edificio así como los ambientes en el que este se subdivide puede resultar clave a la hora de optar por una u otra. En el caso de nuestra residencia esta cuenta con espacios reformados, y de alto confort.

Una cafetería de gran tamaño, así como los jardines muy bien cuidados, los ambientes de administración y recepción modernos y los centros de rehabilitación de alta calidad son claros ejemplos de nuestra preocupación por la calidad del residente.

Es por todo ello que vemos que la residencia Berra aparte de prestar los mejores servicios en el cuidado de personas mayores, se preocupa también por el cuidado continuo de mejoras en la calidad de sus prestaciones e instalaciones.

3.2.1.2 ANÁLISIS DEL PRECIO:

La política de precios que se desarrolla la residencia Berra es compatible con el valor que poseen sus servicios. Los precios que ofertan para su clientela son medios –altos debido a diversos factores de costes que influyen en su fijación:

- * Personal sanitario.
- * Personal de limpieza.
- * Cuidados y atenciones.
- * Alimentación.

El motivo por el cual resulta difícil poder adecuar los precios a un nivel competitivo (precios bajos) es que es imprescindible contar con los servicios antes mencionados para poder garantizarle a la persona residente un servicio de calidad, y estos servicios tienen un coste elevado.

El principal trabajo de la residencia en relación a la política de sus precios consiste en tratar de siempre innovar y mejorar sus esfuerzos por compartir con sus clientes la satisfacción de recibir un cuidado especializado y de calidad.

La política que desarrolla la residencia Berra son la oferta de precios diferenciados para sus servicios ya que se trata de trabajar en el valor percibido de nuestro cliente.

Esta política de precio va en relación al producto selectivo y al valor que se ofrece.

Figura 20 – Cálculo del valor del percibido por el consumidor

$$\text{VALOR DEL SERVICIO} = \frac{\text{BENEFICIOS OFRECIDOS POR EL SERVICIO}}{\text{PRECIO, COSTE DE OPORTUNIDAD, ETC}}$$

(Fuente: De Elizagarate, 2014)

3.2.1.3 ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN:

Nos encontramos ante una empresa que ofrece servicio y no productos de consumo, es por ello que la distribución no requiere de un análisis enfocado dentro del marketing mix de la empresa (transporte, factores legales, almacenamiento, logística, etc.)

La política de distribución se da con la utilización de un canal directo en lo que corresponde a plazas privadas y un canal corto en cuanto a las plazas públicas.

Cuando son plazas privadas, la residencia ofrece y vende directamente sus servicios a sus clientes sin contar con la intervención de ningún intermediario.

En cuanto a las plazas públicas, la residencia utiliza el canal corto ya que existe al menos un intermediario entre la empresa y los clientes. Al tratarse de una plaza pública la administración juega un papel importante para demandarnos aquellas plazas libres y ofertarlas a las personas que cumplan con los requisitos para adquirirlas.

3.2.1.4 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN:

Un buen producto o servicio a un precio razonable no es suficiente para que las ventas se produzcan. Es necesario darlo a conocer a los clientes potenciales. Todo esto requiere una estrategia de comunicación eficaz que tenga en cuenta el público objetivo, el mensaje a transmitir, el presupuesto, los medios y otros elementos indirectos de comunicación. Es por ello la importancia de desarrollar una buena política de comunicación (RUNAE, 2014).

En lo que corresponde a la residencia Berra, el desarrollo de su política de comunicación es corporativa, es decir son políticas establecidas por el grupo SAR QUAVITAE. Estas políticas se basan en el uso de las siguientes herramientas comunicativas.

RELACIONES PÚBLICAS

Es una herramienta utilizada, en su mayoría, por medianas y grandes empresas como lo es, en nuestro caso, la residencia Berra del grupo Sar Quavitae.

Este tipo de publicidad no supone un desembolso considerable de dinero y tiene mayor credibilidad que la publicidad a secas. Se da en forma de noticias en prensa, información de inversiones, eventos, entrevistas a los directivos, etc. (De Elizagarate, 2014).

Dentro de esta herramienta son diferentes las actividades que se desarrollan en la empresa Sar Quavitae.

- Participación en jornadas, congresos, talleres, cursos, etc.
- Publicación de noticias destacadas en la web de la empresa.
- Publicación de información en la sección Newsletter de la empresa.

- Blog Berra, un espacio destinado a informar sobre los eventos que se desarrollaran en la residencia dirigido a residentes y familiares.

WEB CORPORATIVA

Es una herramienta al alcance de cualquier empresa que desea mostrarse a su público objetivo. Este tipo de herramienta puede ser accesible para una frutería como para una multinacional.

Su coste es reducido en comparación a la información y uso que se le puede dar como herramienta de comunicación y distribución.

La empresa Sar Quavitae utiliza su web coporativa para la exposición de últimas noticias generadas, de artículos multimedia y jornadas expositoras de servicios.

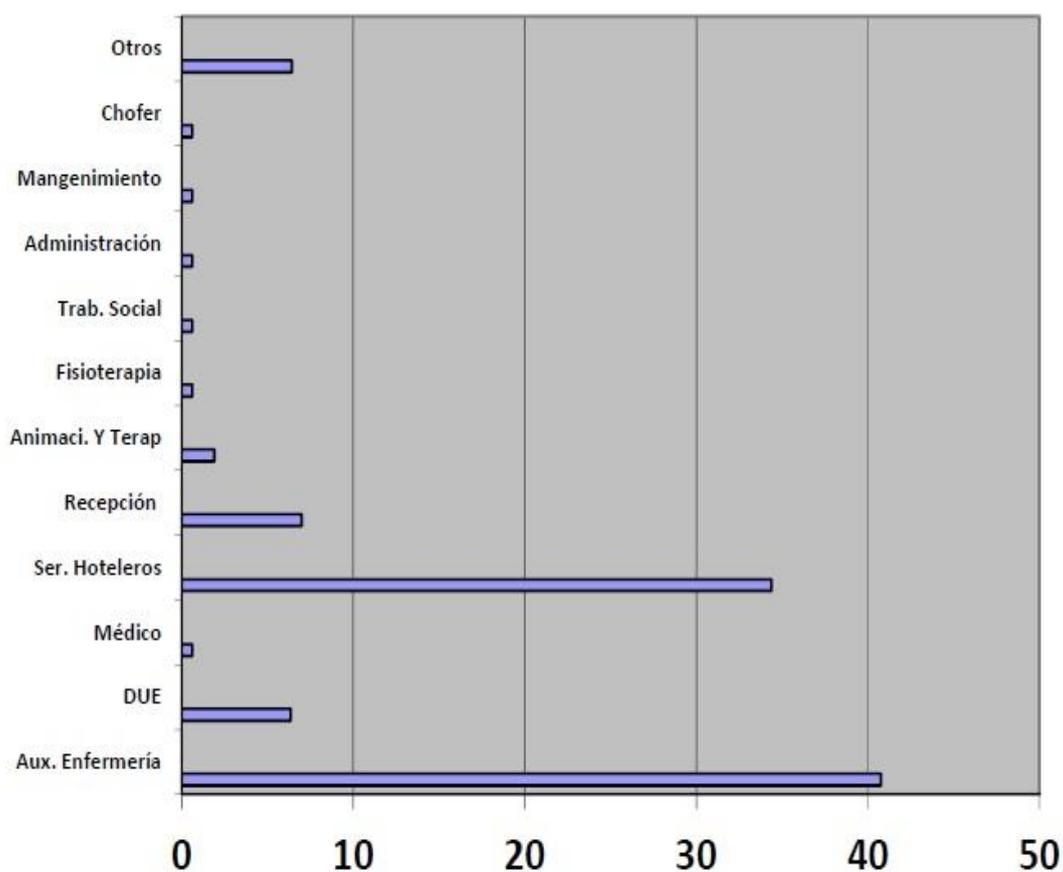
3.2.2 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

A partir del desarrollo de la memoria de la residencia elaborada en el año 2014, sustraemos la información más resaltante con respecto al personal que labora en la empresa.

La empresa distribuye 11 categorías laborales:

- Mantenimiento.
- Administración.
- Trabajo Social.
- Fisioterapia.
- Animación y terapia.
- Servicios hoteleros.
- Médico.
- DUE
- Auxiliar enfermería
- Chofer.
- Recepción

Figura 21 – Personal de la residencia



(Fuente: SAR Quavitae, 2014)

La edad media de los trabajadores es de 41 años, un factor importante puesto que nos deja abierta la posibilidad de que nuestros trabajadores puedan adaptarse a nuevas políticas de actuación.

El absentismo durante el año 2014 ha sido de un 5.42%.

La más difícil situación que le ha tocado vivir al centro en relación al personal radica en la huelga sufrida en el año 2014 y de la cuál a fechas de hoy ya se ha llegado a un acuerdo. Esta huelga ha dejado como consecuencias algunas diferencias entre el mismo personal del centro haciendo necesario la puesta en marcha de políticas que fomenten el compañerismo con el fin de poder caminar juntos a un único objetivo que son nuestros residentes.

3.2.3 DEPARTAMENTO FINANCIERO

El departamento financiero de la empresa no nos ha suministrado la información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación. Sin embargo se sabe que a pesar de la crisis que le ha tocado vivir a España, la situación económica de la empresa ha ido encaminada por sendas de pequeños estancamientos e incluso pequeños crecimientos pero nunca llegando al decrecimiento.

Estos niveles de seguridad le permiten a la empresa realizar inversiones de cara al año 2015.

3.2.4 DIRECCIÓN

La dirección del centro es un departamento conformado por el director Iñaki Revilla y su equipo de trabajo, que son los encargados de gestionar la residencia y ser la primera imagen representativa de la residencia en Donostia.

El nuevo equipo de dirección comenzó sus trabajos de representación este año debido al cambio realizado por parte de la compañía.

Esta nueva dirección tiene propósitos de enrumbar el desarrollo competitivo de la residencia con el uso de estrategias comerciales que sean modernas y activas.

ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto.

El carácter social de la actividad económica de la empresa está comprometido con el bien común de la comunidad en la que desenvuelve sus actividades (Herrera, 2005).

Como parte de las políticas de gestión de la residencia, se llevan a cabo actividades y/o acciones orientadas a buscar el desarrollo social. Las actividades de responsabilidad que se desarrollan son las siguientes:

- **ACCIONES SOLIDARIAS:**

El Centro de Día SARquavitae Berra ha colaborado con el Proyecto “apadrina un niño”, de la Fundación Vicente Ferrer, con un mercadillo de objetos realizados por los usuarios del centro. También colaboró vendiendo bolígrafos en la campaña “Un juguete, una ilusión” promovida por Servicios centrales durante las navidades.

- **INSERCIÓN SOCIAL Y LABORAL:**

SARquavitae Berra, como empresa, cumple la contratación del 2% de la LISMI. Desde la Dirección del centro se han mantenido entrevistas con las diferentes organizaciones relacionadas con el ámbito de la discapacidad, para la contratación de personal con minusvalía. Se sigue en contacto con ellos para posibles contrataciones futuras.

- **PROMOCIÓN DE ACCIONES MEDIOAMBIENTALES:**

Por parte del centro, se recicla papel y cartón todas las semanas, con la colaboración de la recogida selectiva del Ayuntamiento de Donostia – San Sebastián.

- **COMEDOR SOCIAL: COLABORACIÓN CON EL BARRIO DE ALZA:**

Comedor para personas mayores del Barrio de Alza en situación de vulnerabilidad social que tiene el objetivo de cubrir las necesidades básicas de alimentación de aquellas personas que se encuentran en riesgo de vulnerabilidad social en nuestro entorno.

4 ANÁLISIS DAFO:

El análisis DAFO resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna) (Martinez & Artemio, 2005).

DAFO es una sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con la información relativa al negocio para poder examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- Perspectivas internas: Fortalezas y debilidades.
- Perspectivas externas: Amenazas y oportunidades.

El objetivo que persigue el DAFO es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

En primer lugar procederemos a reconocer las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis externo de la empresa, posteriormente reconoceremos las fortalezas y debilidades del análisis interno.

4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

Son factores que se pueden encontrar en el mercado general. Tanto las oportunidades como las amenazas ocasionan una gran influencia para la empresa a la hora de elaborar los planes comerciales ya que son factores que no están bajo el completo control de la empresa.

4.1.1. OPORTUNIDADES:

Son aquellos factores del entorno que influyen o pueden influir positivamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la concesión de los objetivos

En nuestro caso son muchas las situaciones de oportunidad que se están desarrollando tanto en aspectos sociales, políticos y económicos que nos permitirán conseguir una mejor posición en nuestro mercado.

El primero de ellos es la preocupación por parte de los clientes de conseguir un servicio de alta calidad en el cuidado de sus ancianos. Esto nos

abre las puertas a buscar, sin temor a fracasar, la diferenciación y especialización de nuestros servicios prestados.

Otra oportunidad que nace desde el entorno político, como ya lo hemos mencionado antes, son las subvenciones que se están dando por parte del Gobierno Vasco para reducir en gran manera los gastos que los familiares realizan en sus ancianos. La ley de dependencia creada en su momento por el gobierno nacional y puesta en práctica por el gobierno autonómico está permitiendo a las familias facilitar la opción de cederle el cuidado de sus ancianos a instituciones especializadas.

En el caso de nuestro mercado, éste se encuentra en constante crecimiento desde el año 2006 (Eustat, 2014) debido al aumento de la esperanza de vida en personas mayores. Esto nos garantiza a medio y largo plazo la continuidad de una demanda asegurada, permitiéndonos así poder invertir en la innovación y mejora de nuestros servicios.

En segundo lugar, y manteniendo el enfoque en nuestro mercado, podemos decir que éste se encuentra conformado en su mayoría por clientes dispuestos a pagar un precio superior por un servicio diferente.

4.1.2 AMENAZAS:

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

Es importante que se detecte a tiempo y se pueda anticipar y prever su evolución para poder así evitar sus consecuencias.

Los principales puntos amenazantes que rodean el entorno de nuestra residencia se encuentran en aspectos sociales, económicos y de competencia.

En lo que corresponde a aspectos sociales, la preocupación por el buen cuidado de sus personas mayores lejos de servir como impulsador de generación de demanda podría también tener un efecto contrario. Es decir, las familias al no ver cumplidas sus exigencias en cuidados y atenciones podrían optar por el propio cuidado de la persona en casa, sustituyendo el servicio que ofrecemos por el cuidado personal de una persona especializada en casa.

La situación económica que se está viviendo actualmente tras el estallido de la crisis a finales del año 2007 también es un factor que condiciona nuestra demanda.

Es cierto que antes hemos mencionado que nuestro mercado está conformado en su mayoría por clientes dispuestos a pagar un precio por un servicio diferenciado, pero tras la crisis esta característica de nuestra población se ha ido reduciendo.

A raíz de esto se está dando una fuga obligada de potenciales clientes hacia servicios menos diferenciados y de menos coste. Esto ocasiona una pérdida de cuota de mercado y por consiguiente un aumento en el número de residencias competidoras.

4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Las fortalezas y debilidades son factores provenientes del análisis interno de la empresa. Son factores menos difíciles de identificar ya que simplemente se necesita una revisión de cómo está marchando la empresa internamente.

En este apartado identificaremos que tanta repercusión causan las debilidades encontradas en el desempeño de nuestras actividades, y el poder de las ventajas que nos dan nuestras fortalezas para adquirir un alto grado de competitividad.

4.2.1 FORTALEZAS:

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a nuestra empresa de otros del mismo sector.

Las fortalezas explican aquellos signos, recursos tanto humanos como económicos y financieros y organizativos que dentro del contexto interno de la empresa puedan representar un liderazgo (Abajal, 1999).

A continuación se expone una serie de fortalezas que se obtienen tras el análisis interno de la empresa, y de la información brindada por el centro.

- La alta calidad de los servicios de atención y cuidado ofrecidos.
- La existencia de una buena relación con el cliente.
- La buena imagen que el cliente tiene sobre nosotros.
- La capacidad para atender grandes demandas sin decaer en el compromiso de calidad en el servicio.

- La variedad de servicios que se ofrecen. (Residencia, centro de día, centro de noche, otros).
- Implicación de una parte significativa del Equipo de Dirección.
- Un índice de Ocupación elevado y constante tras la huelga.
- La baja edad media de nuestros empleados: 41 años.
- Formación interna orientada a las necesidades detectadas en los equipos de la empresa.
- Relaciones con el Comité de empresa: en proceso de reelaboración y Orientadas al trabajo en positivo.

4.2.2 DEBILIDADES:

Se define debilidades como aquellos estrangulamientos u obstáculos que mientras no se eliminen, coartan el desarrollo de otros presumibles puntos fuertes, al mismo tiempo ayudan a resquebrajar el funcionamiento de la empresa por mayor debilitamiento de otras debilidades (Abajal, 1999).

A continuación se exponen las debilidades de la empresa identificadas por la dirección del centro.

- La poca participación en el trabajo de políticas comunicativas.
- Los precios altos de los servicios.
- Equipos en proceso de adaptación tras la finalización del conflicto de huelga del 2014.
- Situación de conflictividad laboral interpersonal de una parte significativa del equipo directivo (2/5) resultado del conflicto de Berra y la reincorporación de diferentes trabajadores.
- Necesidad de un gran número de inversiones de cara a 2015.
- Elevada deuda a nivel de clientes tanto de plazas públicas como privadas.

Figura 22 –Cuadro sintetizado del análisis DAFO.

FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> * La alta calidad de nuestros servicios. * La buena relación con nuestro cliente. * El amplio abanico de productos ofrecidos. * La capacidad de respuesta a las altas demandas. * Implicación activa del personal de la residencia en ofrecer un buen servicio. * La edad media de los trabajadores: 41 años. 	<ul style="list-style-type: none"> * La poca participación en el trabajo de políticas comunicativas. * Los precios altos de los servicios. * Equipos en proceso de adaptación tras la finalización del conflicto de huelga del 2014. * Fuertes inversiones para el año 2015 * Elevada deuda por la parte de nuestros clientes.
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> * Incremento de la conciencia por el cuidado del adulto mayor. * El desarrollo de las subvenciones por parte del Gobierno Vasco para ayudar a cubrir parte del coste del servicio. * Mercado en constante crecimiento y desarrollo. * Mercado conformado por clientes de medio y alto poder adquisitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> * La reducción de la demanda debido a la crisis económica en España. * Fuerte presencia competidora en el mercado en el que se trabaja. * La expansión de la mala imagen de la residencia en relación al alto coste de sus productos. * Entorno externo cambiante.

(Fuente: Elaboración propia)

5 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS:

Aunque generalmente se considera que la misión esencial de un plan de marketing es la de mostrarnos cómo alcanzar los objetivos deseados, un aspecto incluso más importante es la definición de los mismos, esto es, decidir cuáles son más atractivos y factibles para la empresa.

Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. No obstante, todos los datos anteriormente dados (análisis de la situación y diagnóstico) simplifican esta labor (BIC Galicia, 2010).

Para ello hay una serie de principios que servirán para desarrollar la correcta fijación de objetivos (Lambin, 1995):

- Que los objetivos se puedan alcanzar por vías aceptadas dentro de la filosofía empresarial.
- Estos objetivos deben ser claros y concisos.
- Deben ser definidos en el tiempo y geográficamente.
- Deben ser de fácil comprensión para la empresa.
- Deben ser realizables.

Una vez asimilado los conceptos, la residencia BERRA ha optado por establecer los siguientes objetivos dentro del plan de marketing desarrollado:

Objetivos cualitativos:

1 MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA

La imagen de nuestra residencia es la forma en que comunicamos a nuestro cliente lo que ofrecemos, lo que somos y lo que queremos ser como empresa. Comunicar todo esto correctamente es crucial para un negocio que desea crecer.

Si enfocamos este términos hacia el consumidor, la imagen de marca es la representación del consumidor al producto en relación a otros productos de la competencia (De Elizagarate, 2014).

La residencia BERRA figura como una de las residencias con mayores servicios ofrecidos y con una alta calidad en sus prestaciones en el área de Donostia, y es por ello que uno de los principales objetivos que pretendemos alcanzar dentro del plan de marketing consiste en el desarrollo de una buena imagen corporativa que refleje tales servicios.

2 MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTRO SERVICIO

Una de las cosas que diferencian nuestros servicios de la competencia es el cuidado que le prestamos a su calidad y desarrollo.

El hecho de llevar a cabo un servicio diferenciado con alta calidad conlleva a elaborar políticas de precios diferenciados, y esto puede conllevar a una pérdida de competitividad en relación a otros servicios ofrecidos por la competencia. Es por ello que uno de los objetivos a alcanzar dentro de este plan de marketing consistirá en la mejora continua de la calidad con el fin de siempre poder garantizarla.

3 FIDELIZAR A NUESTROS CLIENTES

La fidelidad expresa la lealtad de los clientes mediante la repetición de sus compras para satisfacer sus necesidades y deseos. En nuestro caso nosotros no ofrecemos un servicio que puede tener repeticiones en su consumo sino un servicio que mantenga su demanda a lo largo del tiempo.

Es por ello que uno de los objetivos que pretendemos alcanzar es la fidelidad que nos garantice el desarrollo de nuestras actividades.

Objetivo cuantitativo:

4 INCREMENTAR LAS VENTAS DE LAS PLAZAS PRIVADAS.

Uno de las principales fuentes de ingreso para la residencia proviene de la venta de plazas residenciales privadas. Estas plazas son destinadas al uso particular del residente y no tienen subvenciones por parte del gobierno vasco.

Por lo general estas plazas están destinadas a personas con un poder adquisitivo medio – alto para poder hacer frente a tal pago.

Debido al precio alto de este servicio, las familias que aún no han conseguido una subvención están considerando otras opciones antes que el que nosotros ofrecemos poniendo en riesgo la seguridad y el correcto cuidado de la persona mayor.

Es por ello que nuestro tercer objetivo será incrementar la venta de estas plazas privadas desarrollando planes estratégicos adecuados garantizando siempre una ocupación de estas plazas de un mínimo del 90 %.

Actualmente la ocupación ronda el 70% en plazas privadas y el 100% en plazas públicas. Tenemos que manejar un equilibrio entre plazas privadas y públicas.

En los primeros 6 meses de duración del plan pretendemos alcanzar el 75% en ocupación privada, los siguientes 6 meses alcanzar nuestro principal objetivo que es el 80% y los últimos 6 meses, de los 18 totales, los designaremos a fidelizar y controlar el ingreso de estos nuevos residentes.

6 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias establecen las grandes líneas de actuación que posteriormente serán desarrollados con los planes tácticos.

La selección de estrategias está condicionada por la clase de objetivos que se hayan fijado podrán ser establecidos en distintos niveles (Mediano & Beristain, 2014).

Dentro de la fijación de estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados, utilizaremos las estrategias competitivas desarrolladas por Porter como es la diferenciación del producto, y las estrategias comerciales como es el posicionamiento de marca.

6.1 DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO

La diferenciación del producto o servicio es una estrategia de marketing basada en crear una percepción del servicio por parte del consumidor que lo diferencia claramente de los de la competencia.

Nuestra diferenciación vendrá de la mano con la mejora de la calidad ofrecida.

En nuestro caso el conseguir la diferenciación de nuestro servicio originará que el cliente pueda realizar una ponderación más alta a la calidad del servicio en relación al precio que va a pagar y poder aún seguir diferenciándonos más.

Este hecho de que el cliente pondere más la calidad que el precio que pagará resulta un factor importante a la hora de la toma de decisión.

Figura 23 – Precio vs calidad.



(Fuente: Infotaller – web).

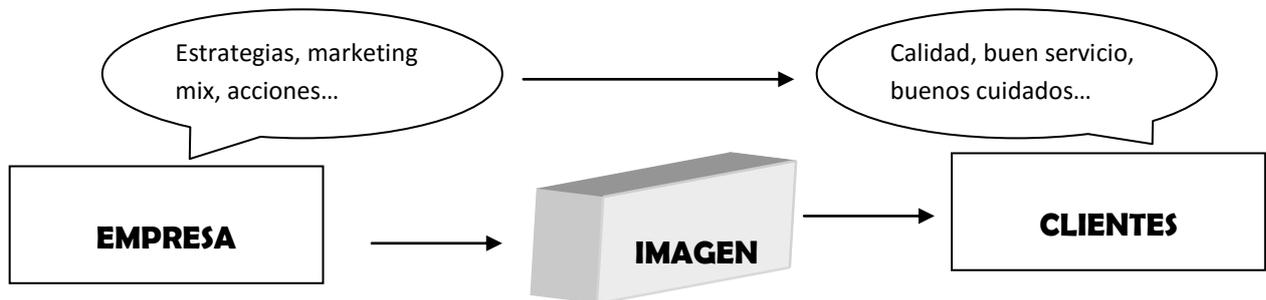
6.2 POSICIONAMIENTO DE MARCA

Siguiendo a Kapferer, profesor de la escuela de negocios HEC de Francia, el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidoras y la hacen atractiva para el público (Jimenez, y otros, 2004).

Posicionar consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas del consumidor, necesidades y deseos, y es el resultado de un proceso analítico basado en la razón de la marca (Jimenez, y otros, 2004).

En nuestro caso uno de los objetivos planteados dentro del plan de marketing es mejorar la imagen de la empresa para ello utilizaremos esta estrategia que se encargará de vincular nuestra marca de empresa con alta calidad, innovación tecnológica y vocación en el cuidado de nuestros residentes.

Figura 24 – Nueva percepción de imagen desde el punto de vista del cliente.



(Fuente: Elaboración propia)

El posicionamiento de nuestra marca creará en los clientes una nueva imagen sobre nuestra empresa. Esta nueva percepción a su vez originará dos puntos fuertes de venta, la fidelización de nuestros clientes actuales así como la captación de nuevos clientes y la desvinculación de nuestra marca con precios altos.

7 PLAN DE ACCIÓN

Una vez que se ha seleccionado las estrategias y tácticas generales para lograr sus objetivos de marketing, convertiremos estas estrategias en programas o planes de acción que permitan establecer ejes de dirección (Westwood, 1999).

Para ello desarrollaremos los siguientes puntos:

- Actividades operativas del marketing mix.
- Presupuestos de actuación
- Responsables de acción.
- Fechas establecidas.
- Plazo de finalización.

7.1 ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL MARKETING MIX

Es el momento de definir los programas concretos de producto, precio, comunicación y distribución para llevar a cabo las estrategias propuestas y alcanzar los objetivos fijados (Mediano & Beristain, 2014).

A continuación desarrollaremos los planes de acción a realizar en cada política del marketing mix de nuestra empresa.

7.1.1 EL PRODUCTO

Son diferentes los servicios que prestamos, pero esta vez nos centraremos en la venta de plazas residenciales privadas.

Una de las características que presentan nuestros productos es la intangibilidad que posee, y esto debido a que se tratan de servicios.

Dentro de las políticas de nuestro producto dotaremos a este de una nueva tangibilidad para poder así desarrollar una representación visible del servicio. A continuación detallamos las acciones para tangibilizar nuestro servicio.

*** BIENVENIDA Y ACOGIMIENTO:**

Se mantendrá informado a la persona encargada de la residencia sobre todas las nuevas incorporaciones previstas con el fin de organizar una reunión de bienvenida y una presentación del centro.

Esta actividad será un trabajo conjunto del centro con los familiares del nuevo residente para poder así conocer sus gustos y estar atentos a cualquier petición en especial. A su vez contará con la presencia de los residentes del centro haciendo que la participación sea para todos.

La participación de los residentes dependerá del grado de dependencia que obtenga cada persona distinguiendo dos tipos de actividades según sea el grado:

* Grado I – II: Se organizará una pequeña fiesta en la cafetería que contará con la presencia de los residentes, y un representante del personal de cuidados, además para terminar la reunión se procederá a realizarles una visita guiada de todos los ambientes e instalaciones del centro (Gimnasio, espacios abiertos, recepción, otros).

* Grado III: Se organizará una merendola con los residentes del centro, el personal encargado de su cuidado y los familiares del nuevo residente. Debido al grado de dependencia que tienen no se les podrá realizar una visita guiada del centro.

El motivo por el cual se hace presente el personal encargado del cuidado en el caso de la segunda actividad para residentes de grado III es para que se cree un vínculo de confianza entre los familiares del residente y el personal que tendrá en sus manos el cuidado.

El objetivo de este servicio de bienvenida es hacerles sentir a los residentes la sensación de disfrutar esta etapa de su vida como si estuvieran en un segundo hogar. Este nuevo complemento en nuestros servicios dará a denotar que nuestros servicios son diferenciados desde la entrada del nuevo residente.

*** REGALOS SAR QUAVITAE**

Una de las formas que utilizaremos para tangibilizar nuestros servicios es mediante el obsequio de algún objeto o prenda para que en todo momento se le recuerde al residente o al familiar que no está pagando por aire sino por un servicio de calidad.

Se mandarán a producir diferentes productos como son fundas para gafas, pañuelos personales, fulares y portarretratos.

- **LAS GAFAS:** Son un instrumento de uso cotidiano en la mayoría de las personas mayores de edad. Es por ello que este obsequio servirá de gran utilidad para aquellas personas que deseen tener un toque personalizado en sus fundas.

El uso constante de las gafas y por ende de sus fundas para guardarlas traerá en todo momento a sus memoria la marca SAR QUAVITAE y su logo correspondiente para que se puedan sentir identificados con nosotros.

Figura 25 – Modelo del nuevo estuche.



(Fuente: Elaboración propia)

- **LOS PAÑUELOS:** Es una prenda de uso diario en varones. Sobre todo en personas mayores. A su vez reconocemos el gran valor que tiene esta prenda como detalle de obsequio para una persona, es por ello que la incluiremos dentro de los objetos a regalar como producto de nuestro servicio.

Figura 26 – Modelo de los pañuelos



(Fuente: Elaboración propia)

- **LOS FULARES:** Es una prenda que denota elegancia y moda en el vestir. Es por ello que queremos aprovechar la característica de esta prenda para llegar a nuestros residentes.

Figura 27 – Modelo de fular.



(Fuente: Elaboración propia)

Estos nuevos productos que serán incorporados en nuestras políticas figurarán como un obsequio complementario por adquirir nuestros servicios.

Estos productos siempre tendrán el color representativo de nuestra marca SAR QUAVITAE para alcanzar el fin esperado que es tangibilizar nuestro producto y estar siempre presente en la mente de nuestros clientes.

Figura 28 – Colores de nuestra marca



(Fuente: Elaboración propia)

7.1.2 EL PRECIO

Nuestros precios se caracterizan por ser altos debido al nivel de servicio que ofrecemos. Reducirlos nos haría ganar competitividad, sin embargo nos haría perder credibilidad en nuestros servicios y rentabilidad. Es por ello que las nuevas políticas a establecer no consistirán en una reducción del precio total.

Dentro de este plan se pretenden desarrollar nuevas ofertas y promociones que hagan atractivo nuestro servicios y nos permitan seguir manteniendo nuestros precios y ganando rentabilidad.

* **MI AMIGO, NUESTRO AMIGO:**

Será una promoción de ventas que consistirá en la reducción de un 20 % de descuento en las 2 primeras mensualidades de un nuevo residente si este logra conseguir que un familiar o amigo de la familia se acoja a nuestros servicios.

Son dos ventajas de las que gozará el residente, convertir a su amigo en la compañía ideal en esta nueva etapa de su vida, y conseguir así integrarse fácilmente en nuestro entorno y la obtención de un descuento en sus pagos. Su amigo no solo será su amigo, sino que también el nuestro.

Esta promoción excluye a posibles residentes casados y/o con hijos en común.

Con esta nueva política la empresa conseguirá no solo el ingreso por un nuevo residente sino que por una promoción de descuento una nueva mensualidad.

Esta promoción en el precio de ventas se efectuará también para residentes que ya forman parte del centro y quieran acogerse a este plan.

Solo se realizará un único descuento al residente que quiera acogerse a tal promoción.

* **TARJETAS QUAVITAE**

Se creará una nueva tarjeta SAR QUAVITAE para nuestros residentes que le posibilitará el acceso a beneficios especialmente diseñados para ellos, beneficios que pueden gozar sin coste alguno.

Esta tarjeta servirá de soporte para poder acumular puntos que les permitan acceder a los beneficios tales como:

- Servicio de peluquería.
- Servicio de podología.
- Servicio de lavandería.
- Servicio de Spa y relajación en colaboración con el centro de relajación y Spa “La Perla”.

Los puntos se obtendrán con el pago de las mensualidades y de los servicios complementarios del residente.

Esta nueva política en los precios de la residencia no solo generará la obtención de nuevos ingresos aumentando la rentabilidad sino que también la fidelidad de nuestros residentes.

Figura 29 – Modelo de tarjeta SAR Quavitae



(Fuente: Elaboración propia)

*** PROMOCIÓN MATRIMONIAL:**

Nuestra principal preocupación es la calidad de servicio que recibe nuestro residente así como el cuidado de todos los factores que juegan un papel importante en su vivir diario como son su salud y su estado de ánimo. Es por ello que se planteará el desarrollo de una nueva promoción que fomente el acceso a nuestros servicios de parejas que demuestren un vínculo conyugal con el fin de facilitar la adaptación de los residentes en nuestro centro sin alejarse de su cónyuge.

Aquellos cónyuges que opten por nuestra residencia en pareja gozarán de un descuento del 5% en una de las mensualidades por los primeros 6 meses así como también acumulación triple de puntos en la tarjeta QUAVITAE para la obtención de beneficios como clientes nuestros.

7.1.3 LA DISTRIBUCIÓN

En lo que se refiere a los canales de distribución a utilizar para acercar nuestro producto al consumidor nuestra residencia utiliza dos tipos de canales, el canal directo y el canal corto.

En lo que se refiere al canal directo, la residencia pone a disposición de los clientes sus servicios sin la participación de algún intermediario. El trato es directo y consiste en la negociación del cliente con nuestro centro para contratar el servicio.

Planteamos mejorar la atención directa al posible interesado en adquirir nuestros servicios, para ello desarrollaremos una atención más personalizada, buscando siempre resolver todas las dudas que le puedan surgir al cliente y mencionando la calidad del servicio que prestamos.

Esta entrevista consistirá en un paseo por las instalaciones del centro mostrándoles el estado de nuestros espacios y sus correspondientes usos.

En lo que corresponde al canal de distribución corto, esta cuenta con la participación de un intermediario que hace que nuestro servicio pueda llegar hasta nuestros clientes. Este intermediario es la Administración Pública encargada de subvencionar plazas públicas.

Para mejorar nuestras políticas de distribución se contará con un nuevo canal de distribución conformado por agencias de trabajos en relación al cuidado de ancianos.

*** AGENCIAS DE EMPLEO:**

Cuando surge la necesidad de conseguir un personal doméstico para el cuidado de un dependiente, las familias suelen recurrir a las agencias de empleo y los centros sociales (Cáritas, Cruz Roja, otros) para que les permitan tener un contacto con un trabajador demandante de empleo.

Debido a la crisis que esta viviendo España muchas familias están optando por este servicio puesto que su familiar necesita de un cuidador que esté atento a todas las necesidades que le puedan surgir. Este tipo de cuidado representa un menor coste para la familia y una atención más personalizada.

Sin embargo llegan momentos en los que este personal ya no está capacitado para atender los grados de dependencia más altos y es allí donde pretende entrar nuestra participación.

Contactaremos con estos intermediarios para que les puedan ofrecer a estas familias los servicios que garanticen la continuidad en el cuidado del dependiente como mejor alternativa una vez éste alcance un grado de dependencia mayor en la que el cuidador ya no pueda asumir tal responsabilidad.

No pretendemos competir con estos centros de empleo, sino por el contrario, negociar con ellas ya que con este proceso los intermediarios se llevarían un porcentaje sobre la primera mensualidad.

Con el contacto de este nuevo canal los beneficiarios siempre seguirán siendo nuestros clientes, además de la agencia y nuestro centro.

7.1.4 LA COMUNICACIÓN

Son diferentes las nuevas políticas que iremos incorporando a nuestro marketing mix actual con el fin de conseguir los objetivos planteados anteriormente en el apartado 5.

Sin embargo ninguna de estas nuevas políticas tendrán el efecto deseado si nuestros clientes no son capaces de apreciar la mejora. Es por ello que las políticas de comunicación jugarán un papel importante para impulsar todas las demás políticas.

El objetivo de la mejora en esta política del marketing mix será la de comunicar y crear una nueva perspectiva de nuestra marca para conseguir un posicionamiento.

Para ello nos valdremos de las siguientes herramientas que forman parte de las políticas de comunicación.

*** PATROCINIO Y MECENAZGO**

Nuestro objetivo es llegar hacia nuestros potenciales clientes que son las familias. Para ello trabajaremos en el patrocinio de actividades relacionadas a los ámbitos culturales, deportivos y de entretenimiento.

Estos 3 ámbitos son los que más relación guardan con la familia en general discriminando la barreras de la edad, el genero o las ideologías.

En lo que corresponde a actividades culturales buscaremos ofertar nuestro patrocinio para actividades como son:

***Festival de Jazz de San Sebastián:**

El Festival de Jazz de San Sebastián se celebra anualmente la tercera semana de julio en la ciudad de San Sebastián.

El Heineken Jazzaldia, como también se le conoce, organiza en torno a cien conciertos, gratuitos y de pago, en una docena de escenarios de San Sebastián, tanto cubiertos como al aire libre. Especialmente multitudinarios son los conciertos que se celebran en la Playa de Zurriola y las Terrazas del Kursaal. En la edición de 2013, la asistencia total fue estimada en 155.500 personas (Heineken-Jazzaldia, 2015).

Este evento representa una gran oportunidad para nosotros de poder establecer nuestra presencia en un festival de gran altura como patrocinadores.

El hecho de que vean nuestra marca en un evento cultural como éste provocará que nuestros clientes puedan relacionarnos con el entretenimiento y la cultura de calidad en personas mayores.

El jazz es un tipo de música muy bien aceptado en la mayoría de personas adultas y que mejor que aprovechar esta oportunidad para mostrar nuestra marca en este entorno.

***Día de San Sebastián:**

San Sebastián es la fiesta más importante de la ciudad, se caracteriza por ser un día entero de festividades y alegría. Su acto más importante se da a la medianoche del 19 de enero y la medianoche del día 20.

Se plantea patrocinar cada uno de aquellos momentos en los que la atención de casi toda la ciudad está centrada en la tamborrada central.

*** Semana Grande 2016:**

La semana grande Donostiarra es un gran evento que se desarrolla durante el mes de Agosto por una semana completa. Es una fiesta que mezcla cultura, entretenimiento y diversión con diferentes actividades a disposición de todo el mundo. Desde los más pequeños hasta los mayores de casa.

Estos conciertos no pasan indiferente ante nadie ya que todo el mundo de una u otra manera presta atención a ellos al encontrarse en una zona central de Donosti.

Nuestro principal objetivo será el de estar presente en los conciertos que se realizan en el kiosko del boulevard y así hacernos conocer más ante nuestro público.

Con el uso de esta herramienta nuestra empresa creará un vínculo más cercano con la ciudad y la marca será más conocida.

El patrocinio de estos eventos nos presentará como una empresa que busca la integración familiar con la cultura, la diversión y el entretenimiento.

* **PUBLICIDAD:**

La publicidad será una herramienta importante a mejorar en nuestras políticas del marketing mix. Reconocer los puntos ideales para publicitar será la clave para que nuestra marca pueda ser conocida por la sociedad Donostiarra.

Dentro de los trabajos de publicidad, contactaremos con la empresa DVBus, empresa de transportes público de San Sebastián, con el fin de publicitar anuncios y pautas comerciales en sus elementos de transporte.

Nuestra plan pretende crear un anuncio de gran tamaño a exponer en los principales buses de las líneas cuyas paradas pasen por el boulevard de la ciudad. La imagen a mostrar contará con nuestro logo de empresa por la parte trasera del vehículo y los principales servicios ofrecidos por la parte lateral.

Figura 30 – Modelo de anuncio.



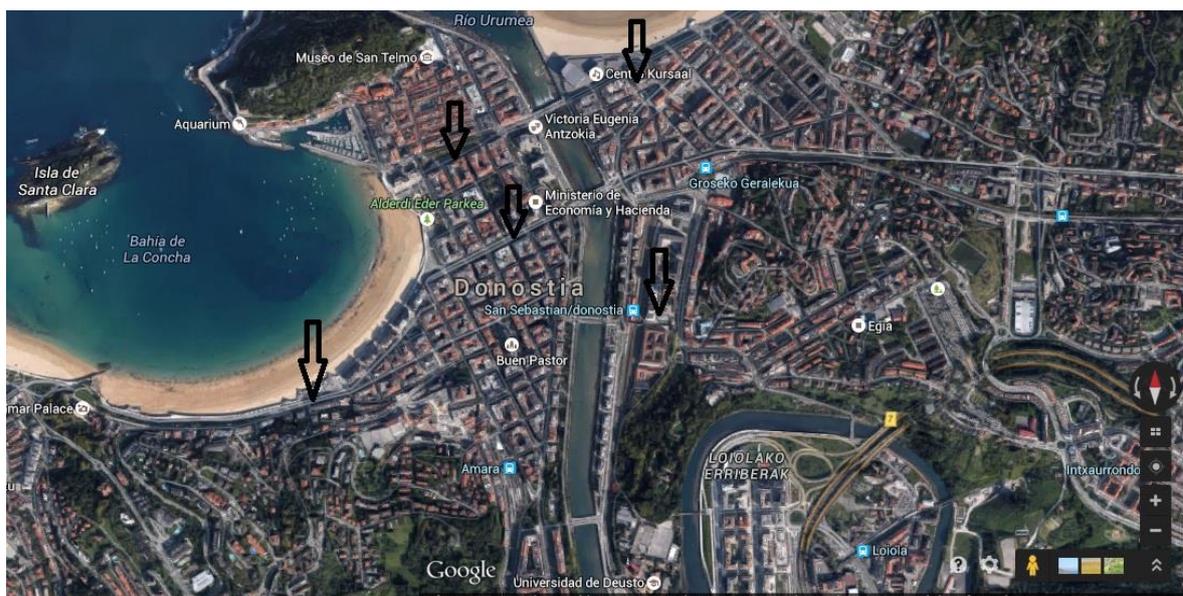
(Fuente: Elaboración propia)

En lo que corresponde a los spots publicitarios prepararemos un video de 15 segundos mostrando nuestra residencia, los servicios que prestamos, nuestra ubicación y vía de contacto.

Este spot publicitario se presentará en las pantallas internas de los autobuses durante todo el día.

También nos dispondremos a presentar nuestra publicidad a través de marquesinas en las zonas más centricas de la ciudad con el fin de atraer la atención en las zonas más transitadas.

Figura 31 - Ubicación de las marquesinas en la ciudad.



(Fuente: Google Maps)

Se ha reconocido 5 posibles puntos en donde localizar nuestras marquesinas.

Estos son:

- 1) Av. Libertad.
- 2) Kursal de Donostia.
- 3) Paseo de la Concha
- 4) Boulevard .
- 5) Estación RENFE de San Sebastián.

Otras de las vías que utilizaremos para hacer llegar nuestra publicidad a nuestros clientes será a través de el uso de medios de comunicación.

El uso de la prensa para publicitar es una manera eficaz y conveniente de presentar nuestra a nuestra empresa. Es por ello que será necesario contactar con el departamento de publicidad del Diario Vasco.

El coste que supone aparecer en el Diario Vasco continuamente es muy elevado es por ello que seleccionaremos los días claves y que suponemos,son

días en donde la familia se reúne. Estos días de publicidad serán el sábado y domingo.

EVENTOS:

Esta herramienta de comunicación formará uno de los nuevos pilares que nuestra empresa utilizará para comunicar y mostrar sus servicios.

El coste que posee esta herramienta es inferior en comparación a la publicidad anunciada en prensa o en televisión es por ello que la aprovecharemos al máximo de su rendimiento.

El objetivo que pretendemos conseguir con los eventos será el de darnos a conocer, comunicar una imagen de marca, acercarnos e interactuar con nuestros clientes, premiarlos y fidelizarlos.

Para ello organizaremos los siguientes eventos.

*** Jornada de puertas abiertas:**

Con este evento abriremos las puertas de nuestra residencia a nuestros clientes para que nos puedan visitar y conocer. Esta visita consistirá en una guía por todo el centro, la entrega de unos folletos que exponen nuestros principales servicios y unos recuerdos de la empresa (Llaveros, bolígrafos y pequeñas libretas).

En todo momento se buscará la comodidad de nuestro principal invitado que es nuestro cliente, despejándole cualquier duda, y haciendo que se sienta cómodo y satisfecho.

Las jornadas de puertas abiertas durarán de 20 a 30 minutos por visita guiada, pasando después a disfrutar de un pequeño break organizado por la empresa.

*** Participación en ferias y congresos:**

La empresa SAR QUAVITAE cuenta con muchas sedes alrededor de España, organizando eventos en las principales ciudades del territorio como son Madrid, Barcelona y Valencia.

Sin embargo no se cuenta con muchos eventos en la región norte de la península en donde nos encontramos a pesar de figurar en el territorio en donde más caro se pagan las mensualidades de residencia.

Es por ello que solicitaremos la organización de ferias y congresos de formación en nuestra residencia.

Estas ferias y congresos nos harán estar a la altura de las otras grandes residencias del grupo presentándonos a nosotros como parte de residencias que representan al grupo SAR QUAVITAE.

Los congresos que queremos organizar en el presente año son los siguientes:

- 1.- Innovación en el cuidado psicológico del residente, en colaboración con la facultad de psicología de la Universidad del País Vasco.
- 2.- Correcto seguimiento sanitario en los ancianos, en colaboración con el hospital Donostia.
- 3.- Ética en la atención a las personas mayores, en la colaboración con pedagogos titulados de la ciudad.

Dentro de esta herramienta no solo aprovecharemos la oportunidad de ser los anfitriones en la organización de los congresos sino también participaremos en ferias y congresos que nos doten de nuevas capacidades para siempre mejorar nuestro servicios y hacerlo más competitivo.

RELACIONES PÚBLICAS:

Las relaciones públicas serán las acciones de comunicación que aprovecharemos con el fin de fortalecer nuestros vínculos con los distintos componentes de nuestro mercado, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr acuerdos en beneficio común que nos permitan contar con su apoyo y fidelización para situaciones presentes y futuras.

Dentro de las instituciones y empresas con las que pretendemos contactar tenemos:

1) El Diario Vasco:

Es una empresa muy importante en lo que respecta a prensa escrita. Sostendremos negocios de publicidad y anuncio en sus ediciones del sábado y domingo. Sin embargo no todo terminará allí, sino que estaremos en el contacto permanente para anunciar alguna noticia o novedad procedente de nuestra entidad o el sector en el que nos encontramos.

2) **La Competencia:**

Se pretenderá mantener un diálogo con las residencias de menor tamaño en las zonas de Donostia que no tengan la capacidad o equipos para ofrecer un servicio a un grado de dependencia mayor. Estos contactos se darán mediante la asistencia a ferias y congresos del sector.

3) **Instituciones Públicas:**

Es el principal mediador entre futuros y residentes y nuestro centro. Es por ello que el contacto constante para trabajar en las mejores condiciones sobre las plazas públicas será necesario.

4) **La Residencia Villa-Sacramento:**

Es una de las principales residencias con la cual desarrollaremos negociaciones en el área de Donostia debido a que es una residencia que pertenece al mismo grupo de residencias de la compañía SAR QUAVITAE.

El diálogo nos permitirá alcanzar de una manera más accesible los objetivos comunes que nos establece la compañía así como también los objetivos de cada uno de los centros.

Trabajar a la par con la residencia Villa Sacramento nos permitirá reducir coste en las políticas de comunicación debido a que es una compañía representada por la misma marca.

REDES SOCIALES:

Hoy en día las redes sociales tienen un gran protagonismo en lo que corresponde a la comunicación institucional porque no solo le permiten a la empresa comunicar sino también que los clientes puedan interactuar con la compañía, mostrar sus opiniones, críticas y/o comentarios.

Es por ello que crearemos una cuenta para las diferentes redes sociales en las cuales participaremos, estas son: Facebook y Twitter.

RESUMEN DEL PLAN DE ACCIÓN: ACCIONES A REALIZAR, PLANIFICACIÓN TEMPORAL Y PRESUPUESTO

En la siguiente tabla se resumen las acciones anteriormente comentadas y se establece una fecha aproximada para su realización. Igualmente se señala el presupuesto para su ejecución.

Figura 32 – Resumen de las acciones a llevar a cabo :

Acción	Fecha	Coste
Diseño y producción de los materiales regalo “SAR QUAVITAE”	09/15	5.000 €
Implantación y expedición del sistema de tarjetas SAR QUAVITAE para nuestros residentes	10/15	4.000 €
Puesta a disposición de nuestros productos SAR QUAVITAE para nuestros clientes.	10/15	Distribución a cargo de la residencia. Coste 0 €
Organización del I seminario: “Organización en el cuidado psicológico del residente”	10/15	10.000 €
Contratación de la publicidad en marquesinas con la empresa “promedios pm” por el periodo de 6 meses	10/15 a 03/16	10.000 €
Inserción de publicidad en los buses de la ciudad para el año 2016.	12/15	4.500 €
Diseño informático de la publicidad en buses y su presentación	12/15	3.500 €
Preparación del evento navideño organizado por la residencia para los residentes. (Pequeña cena y actuaciones)	12/15	3.500 €
Patrocinio del día de San Sebastián	01/16	15.000 €
Jornada de puertas abiertas, preparación del personal y organización de la actividad.	01/16	2.000 €

Entrega de presentes SAR QUAVITAE para nuestros residentes	01/16	0 €
Publicidad en revistas, periódicos y televisión local	02/16	5.000 €
Organización del curso: Seguimiento E-sanitario	02/16	10.000 €
Cursos especializados para el personal gerontológico (Madrid)	03/16	2.500 €
Desarrollo de estrategias de colaboración con agencias de empleo. Alianza empresarial	03/16	2.000 €
“Día del padre”, organización de un evento especial.	03/16	3.000 €
Reuniones de cooperación con la residencia Villa Sacramento	03/16	0 €
Patrocinio del Festival del Jazz Donostia 2016	06/16	5.000 €
Patrocinio de la Semana Grande Donostiarra 2016	08/16	5.000 €

(Fuente: Elaboración propia)

8.- CONTROL DEL PLAN

Es una de las fases más importantes de nuestro plan de marketing ya que estaremos controlando los resultados obtenidos.

Conocer si todas las acciones se están desarrollando según los planes acordados y los objetivos previstos es el propósito primordial de la función de control. En efecto, el control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del Plan de Marketing.

No todo lo que no concuerda con el plan establecido tiene que tener un punto de vista negativo, sino que sería necesario analizar tal situación para ver si esta desviación sería aplicable para mejorar positivamente el plan.

Como en toda planificación será necesario delegar las responsabilidades de cumplimiento y seguimiento. Tales funciones recaerán en el departamento de marketing de la residencia y en la dirección del centro, quienes serán los encargados de velar que todas las acciones fijadas se vayan cumpliendo, y por tanto logren alcanzar los objetivos establecidos.

El periodo de duración que tiene el plan de marketing es de 18 meses, comenzando a implantarse en el mes de septiembre del año 2015 y terminando en el mes de febrero del 2016. Es por ello que el control será bimestral.

Recordemos que los objetivos planteados fueron:

- * Mejorar la imagen de empresa.
- * Mejorar la calidad de nuestro servicio.
- * Conseguir una fidelización de nuestros clientes.
- * Aumentar la venta de plazas privadas.

Para ello estableceremos las siguientes variables que nos permitirán controlar los objetivos planteados.

- Encuestas de satisfacción estableciendo un margen mínimo de valoración de 7 sobre 10 en nuestros clientes.
- Seguimiento de las redes sociales: Nuevos seguidores.
- Valoración de las sugerencias de nuestros clientes.
- Control de nuevos clientes y su procedencia.
- Eficacia de la publicidad llevada a cabo.
- Cifra económica de nuevos ingresos.
- Seguimiento de la página web.

- Puntuación de los eventos organizados.
- Nuevos perfiles de clientes.
- Ficha de seguimiento de cada residente.
- Incremento de clientes por publicidad.
- Incremento de socios por eventos.
- Aceptación de los productos SAR QUAVITAE.
- Ingreso medio por cada residente.

Al iniciarnos en nuevos entornos publicitarios (patrocinios, eventos, etc.) y de comunicación (redes sociales, jornadas de puertas abiertas, etc.) será necesario llevar a cabo un control específico de las respuestas de nuestro público hacia ellas. Es por ello que se creará una base de datos capaz de almacenar toda esta información.

En esta base de datos almacenaremos la siguiente información:

- Eficacia de los eventos.
- Sugerencias de las redes sociales.
- Aceptación de nuestra publicidad.
- Nuevos clientes y forma de conocer nuestra oferta de servicios.
- Realización y participación en eventos y presupuesto establecido.
- Evolución de los ingresos.

Toda esta información vendrá recogida en la ficha de cada acción.

9.- CONCLUSIONES

El poder elaborar este plan de marketing me ha dado una amplia visión de las acciones que se esconden detrás de una buena campaña publicitaria, de un patrocinio o de un plan para fidelizar clientes.

Sin duda alguna cada empresa tiene sus propias estrategias de marketing para llevar a cabo acciones que les otorguen beneficios en su marca, en sus ingresos y su rentabilidad, pero resalto las estrategias que son realizadas por las residencias de ancianos. Estas estrategias tienen que equilibrar lo que la empresa quiere y lo que sus residentes exigen, es decir, no por el hecho que la residencia quiera obtener más beneficio va a tener que reducir la calidad de sus servicios (costes) puesto que ello la llevaría a la pérdida de clientela y por ende a la pérdida de ingresos.

También se puede apreciar la diferencia que puede surgir al elaborar un plan de marketing para una pequeña o mediana empresa que para una gran empresa. En nuestro caso, como pertenecientes al grupo SAR QUAVITAE (Gran empresa), vemos limitada la capacidad de actuación en cuanto a desarrollo de políticas de marketing propias del centro ya que se tiene que seguir las directrices marcadas por la matriz.

A pesar de ello y siguiendo criterios compartidos con el director de la residencia BERRA se ha establecido el actual plan de marketing con sus respectivos objetivos partiendo de las necesidades propias del centro y no de la marca SAR QUAVITAE en sí.

El contacto y el apoyo del director de la residencia BERRA ha sido un apoyo muy importante para orientar claramente a donde se quiere llegar con el presente plan de marketing. Con esto resalto que la participación de un alto mando en la elaboración del plan de marketing acelera su orientación y puesta en marcha.

En cuanto al desarrollo de la empresa durante este periodo de crisis las correctas políticas de actuación y el apoyo del gobierno local en lo que corresponde a subvenciones para nuestros servicios, nos han permitido caminar de una manera más segura en comparación a otras empresas de servicios en las cuales si se ha generado una sensación de inestabilidad económica.

Sin embargo también me he encontrado con limitaciones que he visto importante resaltar debido a que interrumpen el buen desarrollo de un plan de marketing. Estas limitaciones son la falta de información económico-financiera por parte de la empresa, la ausencia de un departamento especializado de

marketing y el pensar que el marketing solo está destinado a empresas del sector industrial o que venden un producto tangible.

Para concluir, he podido entender el gran valor que tiene un plan de marketing como respuesta a cualquier situación tanto de dificultad (crisis, decrecimiento económico, malas políticas de gestión) como de crecimiento (penetración de nuevos mercados, mejora de ingresos, mejora de calidad, etc.) en la empresa. He encontrado las dificultades propias que le pueden surgir a un plan como antes ya he mencionado, así como también las distintas estrategias que se adecuan a cada tipo de empresa.

Bibliografía

- Abajal, F. (1999). *Como se hace un plan estratégico*. Madrid: Esic.
- Abril, C., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2009). *Guía para la integración de sistemas de Gestión*. Madrid: Fundación CONFEMETAL.
- Aldaz, A. (23 de Enero de 2013). Gipuzkoa extiende la aplicación de la ley de Dependencia. *DIARIO VASCO*.
- Área de Comercialización e Investigación de mercados. Universidad de Extremadura. (2005). *Guía para la elaboración de un plan de marketing*. Extremadura.
- Arjona, M. (1999). *Dirección estratégica. Un enfoque práctico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Banco de España. (2014). *Informe del crecimiento del PIB Español*. MADRID.
- BIC Galicia. (2010). *Como elaborar un plan de marketing*. Galicia: Igape.
- BOE. (2006). *Ley de Dependencia*. MADRID.
- Casado Díaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2007). *Introducción al Marketing*. Alicante: Club Universitario.
- De Elizagarate, V. (2014). *Apuntes de Marketing Sectorial*. Donostia.
- De Vicuña, J. M. (2013). *Plan de Marketing en la práctica*. MADRID: ESIC.
- Departamento de Empleo y Políticas Sociales - Gobierno Vasco. (2006). *Ley de Dependencia*. Vitoria.
- EADA Business School Barcelona. (2015). *Evolución salarial 2007 - 2014*. Barcelona.
- Eustat. (2014).
http://www.eustat.es/elementos/ele0011400/ti_Poblacin_de_la_CA_de_Euskadi_por_mbitos_territoriales_seg_n_grandes_grupos_de_edad_ysexo_2014/tbl0011427_c.html#axzz3UxGmdUL7. País Vasco.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*.
- HEINEKEN JAZZALDIA. (2014). Obtenido de <http://www.heinekenjazzaldia.com/es/>
- Heineken-Jazzaldia. (2015). *Presentación*. San Sebastián.
- Herrera, H. M. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- INE. (2015). *Evolución del paro en España*. MADRID.
- INE. (2015). *Evolución del paro en España*. Madrid.

- Jimenez, A., Calderón, H., Delgado, E. G., Gómez, M., Lorenzo, C., Martínez, M. M., y otros. (2004). *Dirección de productos y marcas*. UOC: Barcelona.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Juarez: Naucalpan.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: McGraw- Hill.
- Martinez, D., & Artemio, M. (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implantación através del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mediano, L., & Beristain, J. (2014). *Marketing para pequeños negocios*. Madrid: Pirámide.
- Nagle, T., & Holden, R. (1998). *Estrategia y tácticas para la fijacion de precios*. Barcelona: Gránica.
- Ortiz, J. A. (2007). *Monólogo de un vendedor*. Madrid: Díaz de Santos.
- Plan Estratégico E2020DSS. (2014). <http://donostiafutura.com/estrategia200/es/>. Donostia - San Sebastián.
- RUNAE. (2014). *Guía virtual de creación de empresas*. Almería.
- Santesmases, M. (2007). *Marketing : Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- SAR Quavitae. (2014). *Memorias 2014*. Donosti - San Sebastián.
- Talaya, Madarriaga, Narros, García, Reinares, & Saco. (2008). *Principios de Marketing*. MADRID: ESIC.
- Westwood, J. (1999). *30 minutos para redactar un plan de marketing*. Barcelona: Granica.
- Wilson, E. (2009). Conoce tu mercado objetivo. *Entrepreneur*.

