



FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
EKONOMIA ETA ENPRESA FAKULTATEA  
Sección Gipuzkoa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo de Fin de Grado

*“Plan de marketing dirigido al centro residencial para personas mayores San Martín Egoitza”*

Curso académico 2022-23



Autora: Nerea Osinalde Morán

Director: Eduardo San Miguel



# ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. OBJETIVOS.....	7
1.2. METODOLOGÍA .....	7
1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	8
<b>2. LA EMPRESA.....</b>	<b>9</b>
2.1. PRESENTACIÓN .....	9
2.2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA .....	10
2.2.1. MISIÓN .....	11
2.2.2. VISIÓN.....	11
2.2.3. VALORES CORPORATIVOS.....	11
2.3. SERVICIOS QUE PRESTA.....	11
<b>3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>13</b>
3.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	13
3.1.1. EL MACROENTORNO .....	13
3.1.1.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO .....	14
3.1.1.2. ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL.....	15
3.1.1.3. ANÁLISIS ECONÓMICO .....	17
3.1.1.4. ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL.....	20
3.1.1.5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO .....	21
3.1.2. EL MICROENTORNO.....	22
3.1.2.1. MERCADO.....	22
3.1.2.1.1. CLIENTES .....	23
3.1.2.1.2. COMPETENCIA.....	24
3.1.2.1.3. PROVEEDORES.....	25
3.1.2.1.4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	26
3.2. ANÁLISIS INTERNO .....	31
3.2.1. DEPARTAMENTO COMERCIAL .....	31
3.2.1.1. ANÁLISIS DEL SERVICIO.....	31
3.2.1.3. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN .....	36
3.2.2. DEPARTAMENTO FINANCIERO .....	37
3.2.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	38
3.3. ANÁLISIS DAFO .....	41
3.3.1. OPORTUNIDADES .....	41
3.3.2. AMENAZAS .....	41
3.3.3. FORTALEZAS .....	42

3.3.4.	DEBILIDADES.....	42
3.4.	ANÁLISIS CAME .....	45
4.	<i>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</i> .....	47
4.1.	OBJETIVOS CUANTITATIVOS.....	47
4.2.	OBJETIVOS CUALITATIVOS .....	47
5.	<i>DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING</i> .....	49
5.1.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	49
5.2.	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO.....	50
5.3.	ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	51
6.	<i>PLAN DE ACCIÓN</i> .....	53
6.1.	SERVICIO.....	53
6.2.	COMUNICACIÓN.....	57
6.3.	RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	58
7.	<i>SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS RESULTADOS</i> .....	61
8.	<i>CONCLUSIONES</i> .....	63
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	65

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>IMAGEN 1. Logotipo Residencia San Martín.....</i>	<i>1</i>
<i>IMAGEN 2. Instalaciones Residencia San Martín.....</i>	<i>10</i>
<i>IMAGEN 3. Distribución Residencia San Martín.....</i>	<i>10</i>
<i>IMAGEN 4. Plano superior del jardín.....</i>	<i>16</i>
<i>IMAGEN 5. Jardín desde el interior.....</i>	<i>16</i>
<i>IMAGEN 6. Noticias sobre la actual situación de las residencias.....</i>	<i>19</i>
<i>IMAGEN 7. Etapas del proceso de compra empresarial.....</i>	<i>26</i>
<i>IMAGEN 8. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....</i>	<i>27</i>
<i>IMÁGENES 9 y 10. Revista Martin Berri / Perfil Facebook.....</i>	<i>37</i>
<i>IMAGEN 11. Matriz análisis DAFO.....</i>	<i>43</i>
<i>IMAGEN 12. Análisis CAME San Martín.....</i>	<i>46</i>
<i>IMAGEN 13. Estrategias de segmentación del mercado.....</i>	<i>49</i>
<i>IMAGEN 14. Kit de bienvenida.....</i>	<i>53</i>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>GRÁFICO 1. Esperanza de vida al nacimiento del País Vasco.....</i>	<i>14</i>
<i>GRÁFICO 2. Tasa de Dependencia de la población mayor de 64 años del País Vasco....</i>	<i>15</i>
<i>GRÁFICO 3. Índice de Precios de Consumo (IPC) de España y de Euskadi. Base 2021....</i>	<i>18</i>
<i>GRÁFICO 4. Tasa de paro de la población de 16 y más años de la C.A. de Euskadi, por trimestre.....</i>	<i>19</i>
<i>GRÁFICO 5. Edad de residentes 31/12/2013.....</i>	<i>23</i>
<i>GRÁFICO 6. Fases del PAI.....</i>	<i>32</i>
<i>GRÁFICO 7. Organigrama de la Fundación Residencia San Martín.....</i>	<i>39</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1. Tabla de población de Azpeitia por grupos de edades y sexo.....</i>	<i>14</i>
<i>TABLA 2. Clasificación del mercado en el que compite San Martín.....</i>	<i>22</i>
<i>TABLA 3. Porcentajes según grado de dependencia.....</i>	<i>23</i>
<i>TABLA 4. Tabla comparativa de residencias de Gipuzkoa.....</i>	<i>24</i>
<i>TABLA 5. Composición de la plantilla.....</i>	<i>38</i>

<i>TABLA 6. Encuesta de satisfacción de San Martín (2021)</i> .....	55
<i>TABLA 7. Propuesta de encuesta de satisfacción</i> .....	56
<i>TABLA 8. Resumen de acciones</i> .....	60

# 1. INTRODUCCIÓN

La creciente longevidad de la población española es un hecho que viene dándose desde hace ya varias décadas. El aumento de la esperanza de vida trae consigo un aumento del porcentaje de personas mayores en la sociedad, casi el 20% pertenece a este grupo de edad. Este envejecimiento de la población requiere cada vez de más recursos que puedan facilitar la última etapa de vida de las personas. Esta transición resulta algo complicada para muchas personas que experimentan una disminución de su autonomía, lo que trae consecuencias también a nivel psicológico. Por eso, es vital el papel de las residencias en esta fase, ya que serán las encargadas de acoger y atender a los usuarios de la manera más profesional y cálida posible.

Lo que me ha llevado a elaborar un plan de marketing para una residencia de personas mayores, ha sido la intuición de que son servicios que se han actualizado poco en comparación a el cambio que ha sufrido la sociedad en los últimos años. He elegido la residencia San Martín porque su cercana ubicación me ha facilitado mucha de la información que posteriormente mostraré y también, porque me gustaría, en caso de tener la opción de implantar algunas de las propuestas que aquí hago, empezar el cambio desde mi propio entorno y poder hacer un seguimiento del mismo.

## 1.1. OBJETIVOS

En las líneas que se presentan a continuación, se desarrollará un plan de marketing adaptado a un centro gerontológico, en concreto al Centro Gerontológico Fundación Residencia San Martín, de Azpeitia.

Este objetivo principal se puede dividir en una serie de objetivos secundarios como el análisis de la situación actual del centro residencial, el establecimiento de unos objetivos en base a este análisis, la determinación de las estrategias de marketing que vamos a seguir y la definición de las acciones comerciales que permitirán la consecución de los objetivos prefijados.

Este plan de marketing, además, tiene como objetivo mejorar la imagen y los servicios ofrecidos, dándole la importancia que se merece a la dificultad que supone para muchas personas tener que abandonar su hogar y adaptarse a un recurso comunitario.

## 1.2. METODOLOGÍA

La principal fuente de información secundaria utilizada en la realización de este trabajo, ha sido la hemeroteca de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Además, de la consulta de libros, se han realizado consultas en Internet y en los apuntes de clase.

Los datos estadísticos empleados en este estudio se han obtenido de dos institutos estadísticos que proporcionan datos de alta calidad y estudios oficiales: el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto Vasco de Estadística (Eustat).

Asimismo, se ha empleado como fuente de información la página web de la residencia en cuestión, aunque carece de suficiente información y no está actualizada.

Por otro lado, la dirección de la residencia San Martín ha proporcionado información primaria. Además de entrevistas con responsables del centro, me han facilitado la memoria del año 2021, puesto que la del 2022 se encuentra en proceso de elaboración a día de hoy. No obstante, cabe decir que los datos no han sufrido grandes variaciones en el periodo de un año, según declaran fuentes del propio centro.

### **1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo se ha estructurado en los siguientes apartados: la empresa, análisis de la situación, establecimiento de objetivos, determinación de estrategias de marketing, plan de acción, seguimiento y control de los resultados, y conclusiones.

Se hará un recorrido empezando por la propia presentación de la residencia, pasando por, un análisis externo e interno recogido brevemente en un DAFO y CAME, y llegando hasta el plan de acción de marketing, que es una parte importante de este trabajo pues se desea que estas acciones sean de interés para el centro residencial.

Seguidamente, se desarrollarán en profundidad cada uno de estos puntos.



## 2. LA EMPRESA

### 2.1. PRESENTACIÓN

El Centro Gerontológico Fundación Residencia San Martín es una residencia privada sin fin de lucro que está ubicado en la zona urbana de Azpeitia, Gipuzkoa, en la calle Harzubia Hiribidea, 9. Lleva más de cincuenta años en funcionamiento desde que abrió por primera vez sus puertas en la década de los 70. Está formado por dos edificios claramente diferenciados; el segundo fue construido para ampliar el antiguo, con una estructura más avanzada respecto al espacio, luminosidad y confort.

La residencia es un lugar de convivencia mixta y abierta para personas mayores, en el que se presta una atención integral e interdisciplinar a los residentes, disponiendo de servicios para cubrir cada una de sus necesidades.

La Fundación Residencia San Martín cuenta con 86 plazas, todas ellas concertadas por la Diputación Foral de Gipuzkoa, con una tasa de ocupación que oscila entre el 95% y 96% anualmente. Esta tasa varía según las muertes e ingresos de los residentes.

Con el fin de adaptarse lo mejor posible a la crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19, la residencia optó por tomar medidas de prevención para no expandir la enfermedad entre los residentes. Entre esas medidas, se decidió reorganizar las habitaciones y dejar dos plazas libres para aislar a los residentes afectados en cuarentena. Hace poco, se implantó un nuevo protocolo de Covid-19 que eliminó los aislamientos de los residentes y la residencia volvió a la normalidad prepandemia.

Las plazas ofrecidas están divididas en módulos, uno en cada planta, según las características funcionales de los servicios generales:

- o El primer módulo se encuentra en la primera y segunda planta del edificio, donde se encuentran los usuarios con mayor dependencia física y psíquica y cuentan con un ambiente adaptado a ellos para facilitar su atención.
- o En la tercera planta se ubica el resto de usuarios. En este módulo se fomenta la autonomía de las personas, prestándoles apoyo únicamente si es necesario para llevar a cabo actividades de la vida cotidiana, estimulando así sus capacidades.
- o En la cuarta planta, se ubica la unidad de psicogeriatría, donde se encuentran los pacientes que padecen trastornos mentales o presentan alteraciones conductuales, lo cual les impide permanecer en su entorno habitual. Actualmente, en esta última planta de psicogeriatría, se encuentran 16 plazas.

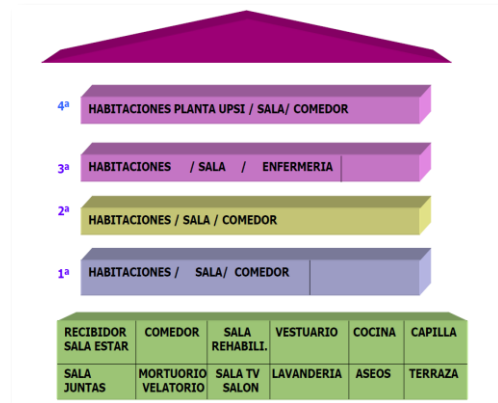
*\*Los residentes que se encuentran en la tercera planta hacen vida en la planta baja donde se encuentran los espacios comunes para ellos. Los demás residentes de la primera, segunda y cuarta planta, solo hacen uso de su planta.*

En estas imágenes se puede apreciar la parte exterior y la distribución interior del centro.

Imagen 2. Instalaciones Residencia San Martín.



Imagen 3. Distribución Residencia San Martín.



Fuente: Web Residencia San Martín.

Fuente: Memoria 2021 Residencia San Martín.

## 2.2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

En cuanto a la filosofía que se adopta en la Residencia San Martín, como en la mayoría de residencias de personas mayores generalmente, es la de ofrecer la atención integral que más se adapte a los usuarios.

Las palabras clave de la filosofía aplicada en este mismo centro, son las siguientes: atención integral, mejora continua, comunicación, trabajo en equipo y transparencia.

Como se ha mencionado previamente, los trabajadores de dicha residencia intentan ofrecer una atención integral adecuada con mejora continua a los usuarios, y para ello, procuran mejorar la comunicación entre los diferentes agentes que componen la residencia (trabajadores, residentes, familiares de los residentes...)

Para la mejora de la calidad y eficacia del servicio prestado, el trabajo en equipo es uno de los fundamentales aspectos a tener en cuenta de los trabajadores. Tienen que tener muy claro cuáles son los principales objetivos del centro para ponerlos en marcha y ofrecer lo mejor de sí mismos para satisfacer al usuario.

Por último, el centro considera imprescindible dar una imagen de transparencia a los ciudadanos de Azpeitia, haciéndoles partícipes de las actividades que se llevan a cabo y los servicios que se prestan, con la finalidad de acercarse a los propios habitantes.

Como bien todos sabemos, la filosofía empresarial consta de tres elementos fundamentales que dan forma a la filosofía con la que se espera lograr los objetivos definidos. Concretamente, en los siguientes tres puntos se hablará de “¿qué?”, “¿hacia quién?” (*misión*), “¿por qué?”, “¿cómo?” (*visión*) y los principios fundamentales y creencias de la organización (*valores corporativos*).

### 2.2.1. MISIÓN

Según la memoria del 2021, *“El Centro Gerontológico Fundación Residencia San Martín, tiene como finalidad lograr la mejor calidad de vida de las personas mayores y sus familias, desarrollando una atención integral y personalizada a través de la valoración individual de atención, definido por el equipo interdisciplinar.”* Para ello, cuentan con un equipo de profesionales que trabajan de forma conjunta y coordinada con un carácter globalizador, es decir, las necesidades de las personas mayores salpican a diferentes áreas interrelacionadas entre sí, por lo que profesionales de diferentes disciplinas actúan de manera conjunta.

### 2.2.2. VISIÓN

En cuanto a la visión de la residencia azpeitiarra, pretenden conseguir ser referente en su sector y diferenciarse de las demás residencias que se encuentran en el territorio histórico de Gipuzkoa, en cuanto a la calidad de los servicios prestados y la profesionalidad del equipo, basándose esta en la experiencia y la forma de responder a las necesidades de los residentes.

### 2.2.3. VALORES CORPORATIVOS

Por último, para alcanzar la misión definida por la residencia, el centro cuenta con ciertos valores que ayudarán a conseguir el objetivo principal. Los valores se resumen en los siguientes: profesionalidad, trabajo en equipo, calidad, confianza, atención integral, personalizada y familiar.

## 2.3. SERVICIOS QUE PRESTA

Los servicios prestados por la Residencia San Martín se dividen en siete grupos con los que se realiza un seguimiento individualizado a cada residente para ofrecerles una amplia gama de servicios, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.

#### **(1) Servicios hosteleros**

- (a) Alojamiento (habitaciones, baños, espacios comunes).
- (b) Manutención (desayuno, comida, merienda, cena).
- (c) Lavandería.
- (d) Limpieza (espacios generales y habitaciones).

#### **(2) Servicios de cuidados personales y atención individual personalizada / Programa individualizado de cuidados asistenciales**

- (a) Ayuda para las actividades básicas de la vida diaria.
- (b) Ayuda en atención nocturna.

- (c) Ayuda para actividades instrumentales (tramitación de recursos, gestión para ayudas técnicas...).

**(3) Servicios sanitarios**

- (a) Servicios de enfermería.
- (b) Servicio de atención farmacéutica.
- (c) Asesoramiento de enfermería a usuarios y familias.
- (d) Seguimiento de residentes hospitalizados.
- (e) Cuidados paliativos.

**(4) Servicios psicosociales**

- (a) Información, recursos sociales, apoyo en el ingreso, en el proceso de adaptación y en los problemas de convivencia (usuario – familia).
- (b) Apoyo psicológico.
- (c) Terapias de intervención psicosocial.
- (d) Lúdico.
- (e) Voluntariado.

**(5) Servicios de peluquería**

**(6) Servicio religioso**

**(7) Servicio de podología**

### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Como en todo plan de marketing, el análisis inicial de la situación de la empresa es uno de los aspectos más importantes, es decir, el saber en qué situación se encuentra el centro servirá de gran ayuda para determinar los objetivos, estrategias y acciones, que tiene como finalidad diferenciarse y ser referente en su sector, como se ha señalado anteriormente en el apartado de la visión de la empresa.

El análisis de la situación se divide en dos partes, análisis externo e interno, que ayudarán a entender la base de la que parte el plan de marketing. Para empezar, analizaremos el entorno de la residencia, donde se realizará un estudio objetivo de los factores que se encuentran fuera de la empresa, pero que afectan directamente a su funcionamiento, por lo que siempre hay que tenerlo en cuenta. Y de la misma forma, un análisis interno nos ayudará a conocer cuáles son las capacidades de la residencia para aprovechar las fortalezas y elaborar un plan basado en ellas.

#### 3.1. ANÁLISIS EXTERNO

Vivimos en mundo de constante cambio al que las empresas tienen que adaptarse de una manera u otra. Es por ello que un análisis externo es fundamental para evaluar los cambios que ocurren tanto a nivel mundial como local para comprender el entorno en el que actúan las empresas.

Mediante este estudio se pueden identificar las oportunidades que la empresa puede aprovechar y potenciar su papel en el mercado y las amenazas que pueden afectar al funcionamiento de la empresa. El análisis externo se dividirá, a su vez, en dos partes que ayudarán a profundizar en el diagnóstico: el estudio del macroentorno y el estudio del microentorno.

##### 3.1.1. EL MACROENTORNO

*“El macroentorno analiza las fuerzas que afectan a las decisiones de la empresa desde un punto de vista “macro”, es decir, los grandes temas que afectan y rodean el mercado y definen su desarrollo comercial en función de las variables demográficas, político-legales, económicas, socio-culturales, tecnológicas y ecológicas.” (De Orador Márquez, 2013)*

A continuación, se analizarán detenidamente las variables que considero que afectan en mayor medida al funcionamiento de la Residencia San Martín.

### 3.1.1.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

“El estudio de las características de la población y sus segmentos es especialmente importante para los especialistas de marketing porque proporciona una visión general de los consumidores de un determinado mercado.” (Rodríguez-Ardura, 2018)

Por ello, nos basaremos en ciertos factores demográficos para entender el panorama poblacional actual de Azpeitia. Los principales factores demográficos que se analizarán a continuación son los siguientes: población por grupos de edades y sexo, esperanza de vida y envejecimiento.

- *Población por edad y sexo*

Según los datos del año 2022 publicados en el Instituto Vasco de Estadística (Eustat) y recogidos en la siguiente tabla, en la ciudad de Azpeitia habitan 15.294 personas: 7.733 hombres y 7.561 mujeres. Como bien se aprecia, tiene una población equiparada respecto al sexo. En cuanto a los grupos de edad, la mayoría se encuentra entre los 20 y 64.

Tabla 1. Tabla de población de Azpeitia por grupos de edades y por sexo.

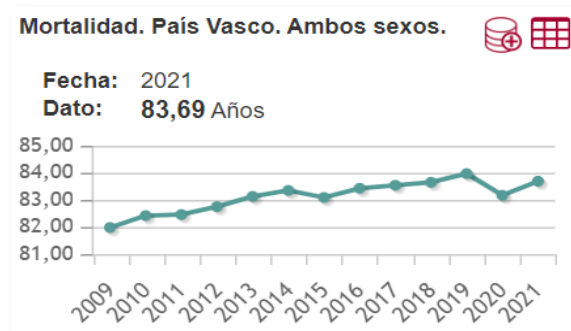
	2022					
	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
<b>Total</b>	<b>15.294</b>	<b>100%</b>	<b>7.733</b>	<b>100%</b>	<b>7.561</b>	<b>100%</b>
<b>0 - 19</b>	3.242	21,20%	1.711	22,13%	1.531	20,25%
<b>20 - 64</b>	8.739	57,14%	4.488	58,04%	4.251	56,22%
<b>&gt;= 65</b>	3.313	21,66%	1.534	19,84%	1.779	23,53%

Fuente: Elaboración propia, en base a Eustat (2022)

- *Esperanza de vida*

Según los indicadores demográficos básicos publicados en el Instituto Nacional de Estadística (INE), la esperanza de vida al nacimiento de los vascos ha ido creciendo a lo largo de los años alcanzando los 83,69 años de media en el 2021. Esta esperanza de vida alta se debe a un buen desarrollo económico y social en la población donde las residencias de personas mayores cumplen un papel importante. El decrecimiento que se puede observar en el periodo 2019-2020, se debe a las muertes que causó la pandemia mundial, Covid-19.

Gráfico 1. Esperanza de vida al nacimiento del País Vasco.

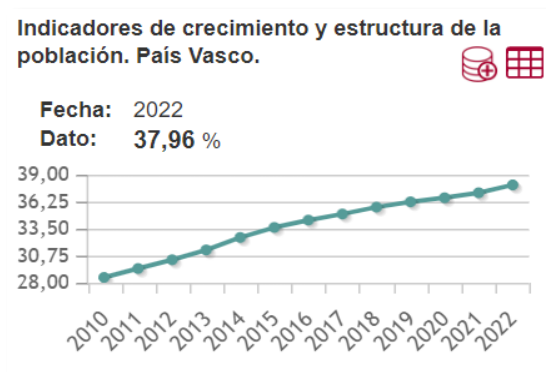


Fuente: INE (2021)

- *Envejecimiento*

El indicador de envejecimiento más utilizado hasta ahora es la tasa de dependencia de población envejecida, que se obtiene dividiendo la población de edad avanzada por la población activa. Cuanto más elevado el porcentaje de la tasa, mayor es la carga soportada por la población en edad de trabajar, para mantener a la población que depende de ellos. En cuanto a los datos del País Vasco, se puede observar que la tasa de dependencia de la población mayor de 64 años tiene tendencia ascendente. Por ejemplo, en el 2022 la proporción es de 37,96 dependientes por cada 100 activos.

Gráfico 2. Tasa de Dependencia de la población mayor de 64 años del País Vasco.



Fuente: INE (2021)

Teniendo en cuenta estos tres factores demográficos, se puede concluir que las residencias de personas mayores que se encuentran en el País Vasco (incluyendo la Residencia San Martín), realizan bien su trabajo ya que influye directamente en la calidad de vida de los más ancianos. Esto se ve reflejado en la creciente línea de la esperanza de vida, que se prevé que siga incrementándose con el paso de los años.

### 3.1.1.2. ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL

*“Todas las decisiones de marketing están condicionadas por el marco legal, es decir, por directivas, leyes y reglamentos que se proponen asegurar la libre competencia entre empresas, o proteger al consumidor, la propiedad industrial y el medio ambiente, entre otros muchos aspectos.”* (Rodríguez-Ardura, 2018)

A continuación, se mencionarán dos decretos que regulan actualmente las residencias vascas:

El DECRETO 126/2019, de 30 de julio, de centros residenciales para personas mayores en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco, pretende regular las residencias vascas para garantizar a los mayores, el derecho a recibir unos servicios de atención residencial de calidad. En el decreto se establecen ciertos requisitos mínimos que tienen que cumplir las residencias con el fin de regular las instalaciones, la atención y el personal de cada uno de los centros.

Los puntos más importantes que se mencionan en el decreto se pueden resumir en los siguientes:

- o Los centros deberán ubicarse en núcleos poblacionales.
- o Los centros estarán dotados de las instalaciones necesarias que permiten ofrecerles una atención adecuada a las necesidades de los residentes.
- o La atención que se preste en los centros residenciales a cada persona residente deberá ser integral y personalizada (PAI, Plan de Atención Individualizada).
- o La plantilla de personal de los centros residenciales estará formada por un equipo de profesionales adecuado en número, cualificación y experiencia.

Centrándonos en la Residencia San Martín, esta goza de una ubicación céntrica y está adecuadamente comunicada con los servicios comunitarios. Dispone de un jardín amplio con vistas a la vía pública, donde pueden pasear los residentes en un ambiente tranquilo.

Imagen 4. Plano superior del jardín.



Fuente: Google Maps.

Imagen 5. Jardín desde el interior.



Fuente: Web Residencia San Martín.

La plantilla del personal está compuesta por diferentes profesionales: director, responsable asistencial, trabajadora social, ATS/DUE, varios auxiliares, psicólogo, terapeuta, mantenimiento, recepción, lavandería y limpieza (Memoria San Martín, 2021). Así pues, el centro cuenta con un equipo interdisciplinar e instalaciones adaptadas para ofrecer una atención de calidad y profesional a cada uno de los usuarios.

Por otro lado, en una parte del DECRETO 41/1998, de 10 de marzo, sobre los servicios sociales residenciales para la tercera edad, se establecen los derechos y deberes de las personas usuarias.

Algunos derechos de los usuarios mencionados en el decreto son los siguientes:

- o Recibir asistencia sin discriminación.
- o Atención de carácter respetuosa, comprensiva, individualizada y personalizada.
- o Confidencialidad de su intimidad.
- o Mantener relaciones con el exterior.
- o Acceso a la atención social, sanitaria, farmacéutica, educativa, cultural y en general a todas las necesidades personales que sean imprescindibles.
- o Presentar propuestas o reclamaciones relativas al servicio.



En cuanto a las obligaciones que tienen que cumplir se encuentran, fundamentalmente, estas dos:

- o Conocer y cumplir las normas establecidas de la residencia.
- o Para la mejora de la convivencia, mantener una conducta basada en el respeto, tolerancia y colaboración.

Otra Ley que afecta de manera fundamental a la gestión de una residencia es la Ley de dependencia. La ley de dependencia o “Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia” se aplica a las personas en necesidad de asistencia para ejercer su autonomía y llevar a cabo actividades diarias. Esta dependencia de carácter permanente se debe al padecimiento de alguna enfermedad o discapacidad, o simplemente, a la edad de la persona mayor.

Seguidamente, se define el objeto de la Ley, tal y como se establece en el BOE *“La presente 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.”* (BOE, 2006).

Asimismo, en esta ley se establecen tres grados de dependencia y en cada caso, se prestarán diferentes tipos de ayuda atendiendo a las necesidades de la persona dependiente:

- o *Grado I. Dependencia moderada.* Se dice que una persona se encuentra en una situación de dependencia moderada cuando 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.
- o *Grado II. Dependencia severa.* Se trata de 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.
- o *Grado III. Gran dependencia:* Finalmente, 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, se denomina gran dependencia.

### **3.1.1.3. ANÁLISIS ECONÓMICO**

*“Los especialistas de marketing requieren estar al corriente de la situación de la economía, tanto en el mercado doméstico como en otros territorios, porque esta influye*

*directamente en los niveles y patrones de gasto de los consumidores.” (Rodríguez-Ardura, 2018)*

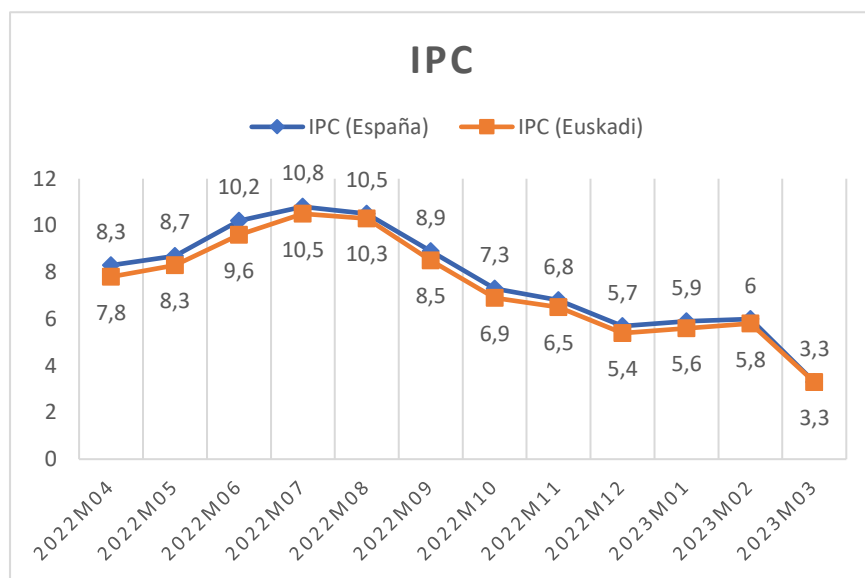
Existen ciertos indicadores macroeconómicos que afectan a las residencias de manera directa y entre ellas se encuentran la inflación, la tasa de paro, etc.

Noticias y Gestión de la Dependencia (NGD) es una división de la ONG Guía de Mayores donde proporcionan una información actual sobre el sector de las residencias de personas mayores y atención a la dependencia en todas sus ramas. Según la información publicada en su página web y a disposición de todo el público, la inflación puede ser uno de los factores que más afecta al desarrollo del sector de estos centros.

Últimamente se ha notado un incremento general de los precios en todas las áreas, por lo que ha perjudicado también a las residencias. Esta subida de precios pone en riesgo el crecimiento del sector, ya que reduce el margen de maniobra. Por lo tanto, va a perjudicar lamentablemente a usuarios más necesitados, puesto que se encontrarán sin plaza en un futuro cercano. (Noticias y Gestión de la Dependencia, 2022)

Para que sea más visual el concepto de la inflación y poder hacer una comparación, he aquí un gráfico con los datos más actuales de España y Euskadi:

Gráfico 3. Índice de Precios de Consumo (IPC) de España y de Euskadi. Base 2021

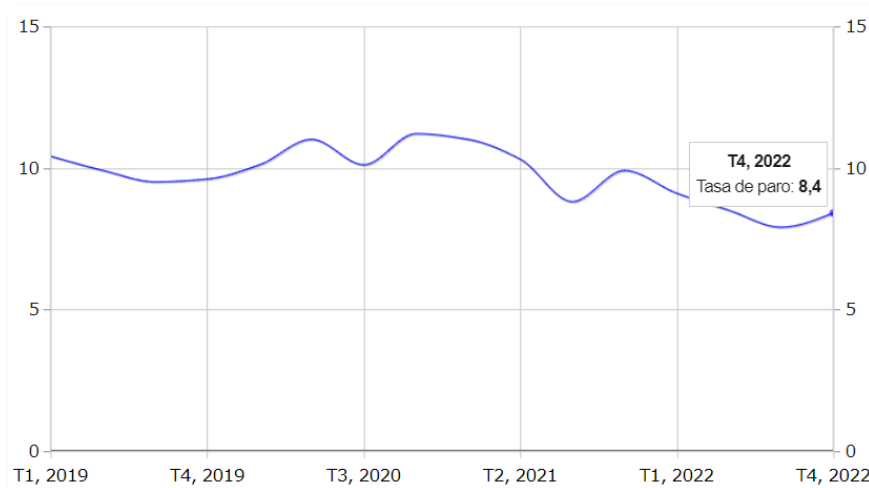


Fuente: Elaboración propia, en base a INE / Eustat (2023)

La tasa de variación anual del IPC del mes de marzo se sitúa en el 3,3%, más de dos puntos y medio por debajo de la registrada en febrero. (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2023). En lo que respecta a Euskadi, coincide exactamente con la tasa de España.

El segundo indicador a analizar es la tasa de paro del País Vasco, la cual afecta negativamente a las residencias vascas.

Gráfico 4. Tasa de paro de la población de 16 y más años de la C.A. de Euskadi, por trimestre.



Fuente: Eustat (2023)

Según la nota de prensa del 20 de enero del 2023 publicada en Eustat, la tasa de paro de Euskadi en el cuarto trimestre del 2022 se sitúa en 8,4%, medio punto más que en el tercer trimestre. Cabe decir que se encuentra por debajo de la tasa paro de España, 12,87%. (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2023)

A continuación, se mencionarán algunas noticias de los últimos años sobre el paro y las huelgas que se han convocado en el sector de las residencias.

Imagen 6. Noticias sobre la actual situación de las residencias.

**Convocan huelga indefinida en la residencia San Juan a partir del 12 de diciembre**

**Las trabajadoras de residencias de Gipuzkoa se concentran frente a las Juntas tras 252 días de huelga**

**ELA convoca cuatro días más de huelga en las residencias de mayores de Gipuzkoa este mes y en julio**

**Trabajadoras de residencias de Gipuzkoa comienzan la jornada de huelga con una sentada en Carlos I**

Fuente: El Diario Vasco (2023)

Los titulares que aparecen en las imágenes de arriba describen claramente cuál es la situación en la que se encuentran las residencias que se sitúan en el País Vasco, huelga tras huelga. Mediante estas huelgas se pretende lograr dignificar las condiciones laborales de los trabajadores y ofrecer un servicio de calidad. Asimismo, los trabajadores presentan una necesidad de actualizar el convenio actual, ya que las condiciones son tan precarias que nadie quiere trabajar en las residencias. En consecuencia, esto hace que incremente la tasa de paro. (El Diario Vasco, 2022)

### 3.1.1.4. ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL

*“El entorno social y cultural influye en los valores, las actitudes y las opiniones de los consumidores y también en sus estilos de vida, lo que acaba reflejándose en sus patrones de consumo.” (Rodríguez-Ardura, 2018)*

Las primeras residencias de ancianos en España se pusieron en marcha a finales de los años setenta. Se quería dejar atrás la concepción de estos recursos como hogares o asilos que acogían únicamente a personas mayores sin recursos o estaban enfermas, y también, deshacer el vínculo de estas con una ideología religiosa. El ideal que perseguían estas primeras residencias, era el de un hotel cinco estrellas. Aunque con el paso del tiempo ese ideal se ha convertido en una utopía, ya que el modelo de las residencias continúa estancado, mientras que la vida y la forma de envejecimiento cambia incesantemente. La media de edad de los usuarios ha ido creciendo significativamente *“Mientras que en 1981 la edad media de los residentes era de 76 años, la cifra subió a 81 en 1996 y en 2019 el perfil del anciano de residencia era ya de 86 años según fuentes del IMSERSO y el CSIC.” (Castro, 2020)* y las herramientas de las que disponen los y las trabajadoras de estas instituciones siguen siendo las mismas que hace 40 años.

Estas carencias se han hecho mucho más visibles gracias a, o lamentablemente, por la Covid-19, que estalló en el año 2020. Por una parte, la sociedad pudo tomar conciencia de la necesidad y la labor intachable que desempeñan estos recursos; pero, por otra parte, quedó expuesta la cruda realidad de lo que sucede dentro de las residencias. Escasos recursos materiales y personales, falta de comunicación con el sistema sanitario, instalaciones poco preparadas, falta de organización...

Por todas estas razones, que podían ser meras sospechas antes de la pandemia, pero que la Covid-19 confirmó a toda la población, han tenido siempre una imagen algo dudosa los centros de personas mayores. Ya que estas insuficiencias afectan directamente a las personas. Personas que en muchas ocasiones reciben un trato deshumanizado por falta de recursos.

En definitiva, el hecho histórico vivido a nivel mundial en 2020, ha marcado un antes y un después en el ámbito socio-cultural. La pandemia tuvo una gran repercusión en la conciencia económica de las personas y a su vez, puso en alza la importancia de la sanidad y los recursos comunitarios que se dedican al cuidado de las personas. Puesto que gran parte de la industria se vio paralizada y fue el sector sanitario el que sostuvo a la sociedad en aquel momento.

Las residencias forman parte de este sector que demostró ser vital para los ciudadanos. De ahí la importancia de mejorar las condiciones que se ofrecen tanto de los usuarios, ya que las residencias son un recurso del que no se va a prescindir con el paso de los años, como de los trabajadores, que han demostrado realizar una muy valiosa labor por la población mayor. Por estos motivos, será importante en este trabajo plantear como objetivos la mejora de la calidad asistencial y de la imagen que se tiene de la residencia.

### 3.1.1.5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

*“La innovación tecnológica es una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Gracias a los avances tecnológicos, se desarrollan productos nuevos y de más valor para el consumidor, emergen nuevos negocios, se mejoran los procesos de producción y distribución, a la vez que se vuelven obsoletos toda clase de productos y procesos, y cambian los hábitos de consumo.” (Rodríguez-Ardura, 2018)*

A día de hoy, la tecnología cumple un gran papel en nuestras vidas. Cada vez, se están logrando más avances en sectores donde antes no se hacía tanto uso de ella; es el caso de las residencias de personas mayores.

Mediante la tecnología en residencias, se ha alcanzado mejorar y optimizar el trabajo, los cuidados y el bienestar de los mayores. Al optimizar el trabajo, se aumenta la disponibilidad para un cuidado mejor y se reducen los costes. ¿Pero cómo se ha logrado esta optimización? A continuación, algunos avances introducidos en residencias de personas mayores, publicados en el diario “El Español”.

Hasta hace poco, el control rutinario de los mayores se ha hecho manualmente, es decir, los datos obtenidos de cada paciente se iban recogiendo en papel para introducirlos después en la base de datos de un ordenador. Tras el desarrollo y avances en la tecnología, actualmente, este trabajo lo hace un dispositivo que hace mediciones digitalizadas y automáticamente llegan al ordenador. Esta digitalización ha ayudado a ganar tiempo para el cuidado de los residentes.

La innovación no se queda ahí. La telemedicina o comunicación telemática a tiempo real de usuarios y médicos, ha sido otro avance logrado en los últimos años. Este tipo de servicio, sirve para hacer revisiones periódicas, resolver dudas de los pacientes... cuando hay poca disponibilidad de médico en algunas residencias.

Por otro lado, las residencias cuentan con pantallas interactivas con dinámicas diferentes, para conseguir activar la memoria y la estimulación cognitiva de los más mayores y así frenar el deterioro cognitivo en muchos casos. También existen centros, que se han atrevido a hacer uso de las gafas de realidad virtual, con el fin de fomentar el bienestar de los usuarios.

Por lo visto, las residencias que han aplicado estos avances tecnológicos en su actividad diaria, han notado una mejora en la optimización del trabajo que lleva consigo la mejora en los cuidados ofrecidos.

### 3.1.2. EL MICROENTORNO

*“Al conjunto de fuerzas más cercanas a la empresa y sobre las que se posee una mayor capacidad de influir a la hora de satisfacer a los clientes durante la actividad empresarial se les llama microentorno, y está compuesto por los clientes, la competencia, los sistemas de distribución, proveedores, grupos de interés, etc.” (Orador Márquez, 2013)*

En este apartado, se analizará cómo afectan el mercado, los clientes, la competencia y los principales proveedores en la actividad de la residencia de Azpeitia, y a su vez, como puede responder el centro a las amenazas que se encuentre. Al tener toda la información analizada, se podrá realizar un análisis de las fuerzas de Porter.

#### 3.1.2.1. MERCADO

El mercado es el ámbito en el que las empresas desarrollan su actividad empresarial, por ello, es necesario conocer las dimensiones del mercado en cuanto al ámbito geográfico de actuación, diferentes usos del producto (en este caso, el servicio prestado) y la clasificación del mercado en base a los objetivos comerciales. (De Orador Márquez, 2013)

En la CAPV, es la administración pública la que impulsa y promueve las actuaciones de los Servicios Sociales. *“La intervención del sector público es el primer garante de la satisfacción de las necesidades sociales de la población vasca y se configura como la principal fuente de aportación económica”* (San Miguel Osaba, 2011).

En la última década se han ido dando una serie de cambios en el contexto social que han requerido una actualización de la Ley de los Servicios Sociales, para que esta pueda amparar las demandas de una sociedad en la que han ido variando significativamente las formas de envejecimiento y pobreza.

Los cambios más relevantes del contexto social y los causantes de la remodelación de dicha Ley son, fundamentalmente, los siguientes: El incremento del número de personas dependientes, el incremento de las necesidades y demandas de atención asociadas a situaciones de vulnerabilidad y el progresivo avance hacia la igualdad entre mujeres y hombres.

En lo que respecta a la dimensión geográfica que influye a San Martín, se centra en el sector residencial de ámbito regional del País Vasco. En concreto, las residencias que se encuentran en el País Vasco y concretamente en Gipuzkoa, son las que componen el mercado en el que se desenvuelve.

En cuanto al servicio que reciben los residentes, y en paralelo, la familia de los residentes, varía según las necesidades que muestra el usuario y, en consecuencia, el modelo que necesita. Las residencias que se encuentran en España se definen según dos características: titularidad (residencia pública, privada o concertada) y dependencia (residencia para personas autónomas, asistidas o mixtas). Ante esta división, cada familiar de los usuarios, evalúa bajo su criterio, el tipo de residencia que va a cubrir mejor las necesidades del mayor.

En resumen, el mercado en el que compete la residencia se clasificaría como:

Tabla 2. Clasificación del mercado en el que compete San Martín.

**Clasificación**

Según el tipo de demanda	Mercado de consumo
Según el ámbito geográfico	Regional
Según la naturaleza de los productos	Servicios
Según las características del consumidor	Población mayor

Fuente: Elaboración propia.

**3.1.2.1.1. CLIENTES**

En este apartado se describirán las características que definen la población atendida en la residencia San Martín según datos recogidos en la Memoria del 2021 y fuentes de la residencia misma.

En cuanto a las plazas de la residencia San Martín, se ofrecen 86 plazas concertadas por la Diputación Foral de Gipuzkoa. En este centro residen mayoritariamente, personas con nivel de dependencia II y III, es decir, personas con dependencia severa y personas con gran dependencia. Esto quiere decir que la implicación de los trabajadores en el trabajo es grande, ya que estos grados de dependencia piden mayor esfuerzo y atención para el bienestar del mayor.

En esta tabla se pueden observar los porcentajes de las personas mayores que residen en la residencia, según su grado de dependencia.

Tabla 3. Porcentajes según grado de dependencia.

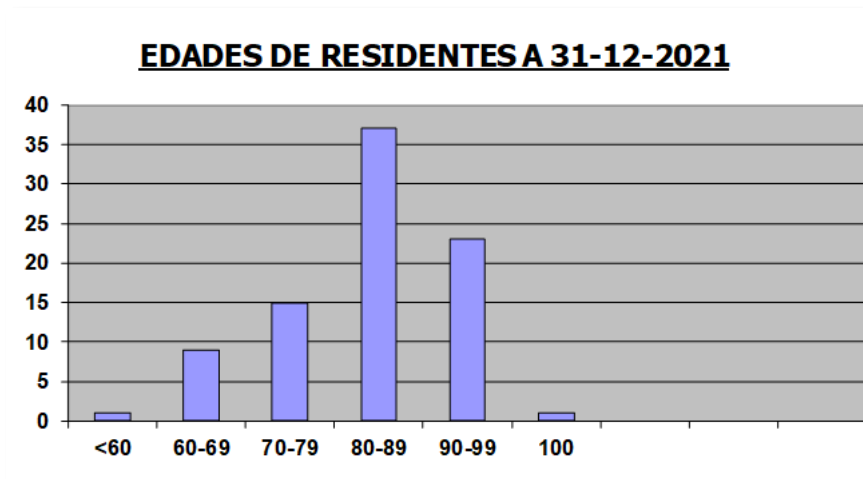
	Autónomos	Grado I	Grado II	Grado III	TOTAL
Hombres	1	2	11	8	22
Mujeres	0	9	22	25	56
TOTAL	1	11	33	33	78
%	1%	15%	42%	42%	100%

Fuente: Elaboración propia. Memoria San Martín (2021)

Como bien se menciona en el segundo apartado de la presentación de la empresa, el centro está dividido en tres módulos diferentes, según el estado de la persona mayor. En la primera y segunda planta (primer módulo) se encuentran las personas de mayor dependencia, es decir, los usuarios de II y III grado de dependencia, los que necesitan mayor ayuda y atención. En la tercera planta (segundo módulo) se encuentran los residentes de I grado de dependencia, es decir, los usuarios que necesitan apoyo en determinadas ocasiones. Por último, en el último piso, se encuentra el tercer módulo, la unidad de psicogeriatría. Se dispone de 16 plazas para personas que padezcan alguna enfermedad mental.

A finales de año, se encontraban 83 residentes en el centro, de las cuales 56 eran mujeres (71%) y 22 hombres (29%). Normalmente, la tasa de ocupación de la residencia suele ser alta, entre el 95% y 96% anualmente. A causa de las muertes de los residentes y nuevos ingresos de usuarios, esta tasa de ocupación va fluctuando, pero siempre se encuentra en porcentajes altos.

GRÁFICO 5. Edad de residentes 31/12/2021.



Fuente: Memoria Residencia San Martín (2021)

Se aprecia en este gráfico cuál es la edad que prevalece entre los residentes, los mayores de entre 80 y 89 años, concretamente, y después, le siguen los usuarios de entre 90 y 99 años. Cabe mencionar que en la residencia de Azpeitia reside una persona de 100 años.

En cuanto al lugar de nacimiento de los residentes, un 62% de los 78, son ciudadanos de Azpeitia, un 17% son del resto de la provincia de Gipuzkoa y los 21% restantes, son del resto del Estado Español. Gran parte de la residencia está formada por gente azpeitiarra, con lo que resulta más fácil para los mayores mantener relaciones cercanas con la gente que convive y crear un ambiente familiar.

### 3.1.2.2. COMPETENCIA

Para analizar la competencia de la Residencia San Martín, se hará un estudio de diferentes residencias que se encuentran en la provincia de Gipuzkoa, próximas a Azpeitia. Sin embargo, debido a que las plazas son concertadas y no es la residencia ni los residentes quienes eligen quien entra en ella, sino que es la Diputación Foral de Gipuzkoa desde donde se asignan dichas plazas, no podríamos hablar de una competencia real, en los términos habituales, y, por tanto, no es un elemento tan importante del microentorno de la residencia.



Tabla 4. Tabla comparativa de residencias de Gipuzkoa.

<i>Municipio</i>	<i>Centro</i>	<i>Titularidad</i>	<i>Plazas</i>
<i>Azkoitia</i>	Residencia San José y apartamentos tutelados	Pública provincial	68
<i>Azpeitia</i>	Residencia San Martín	Privada sin fin de lucro	86
<i>Zestoa</i>	Residencia Gisasola	Privada	30
<i>Zumaia</i>	Centro Residencial Otezuri	Pública provincial	110
<i>Zarautz</i>	Santa Ana Egoitza	Privada sin fin de lucro	88

*Fuente: Elaboración propia. CSIC (2023)*

Partiendo de la base de que todas las residencias de la tabla anterior se encuentran en Gipuzkoa, comparten otra característica también, las cinco se ubican en la comarca Urola Costa. En cuanto a la distancia que separa las residencias que se encuentran más lejos, es decir, la de Azkoitia y Zarautz, es de 30 km aproximadamente, alrededor de 35 minutos en auto. Por lo tanto, la distancia no es un factor que limite a las familias al escoger una u otra residencia para la persona necesitada.

A lo que a la titularidad se refiere, observamos que los centros de Azkoitia y Zumaia son públicas y las tres restantes, privadas. La diferencia principal entre las residencias públicas y privadas, es el coste que supone. Generalmente, las públicas suelen ser más económicas, pero a su vez, tienden a tener una demanda elevada por parte de la ciudadanía mayor.

Por lo que concierne a las plazas ofertadas, el Centro Residencial Otezuri de Zumaia es la residencia que más plazas ofrece, 110 precisamente. En cambio, la Residencia Gisasola de Zestoa, consta únicamente de 30 plazas y se posiciona como la residencia que menos plazas ofrece. En el caso de nuestra residencia de Azpeitia, cuenta con 86 plazas.

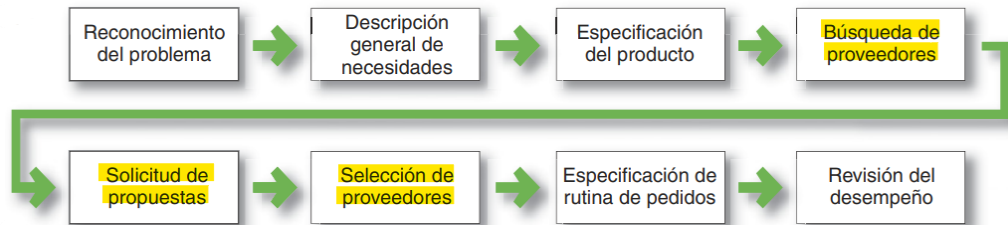
### **3.1.2.3. PROVEEDORES**

*“Las empresas no actúan de manera aislada, sino que necesitan la colaboración con múltiples empresas, que les proporcionan las materias primas, el asesoramiento, la tecnología y otros muchos bienes y servicios necesarios en sus operaciones.”* Así define Inma Rodríguez-Ardura en su libro *“Principios y estrategias de marketing”* a los proveedores.

El servicio ofrecido dependerá mucho de la calidad y adecuación de los suministros obtenidos por las diferentes empresas. Es por ello que, es fundamental hacer una buena elección de proveedores, y una vez elegidos, crear y mantener una buena relación con ellos.

Mediante el proceso de compra definida por Philip Kotler y Gary Armstrong, se explica cómo hacer una buena selección de proveedores. Como podemos ver en la siguiente imagen, el proceso consta de ocho etapas:

Imagen 7. Etapas del proceso de compra empresarial.



Fuente: Domínguez Chávez (2013)

Una vez definidas el problema, las necesidades generales y las especificaciones del producto, la empresa comienza con la búsqueda de los mejores proveedores. Al localizar diferentes proveedores calificados, los invita a presentar propuestas, de las cuales dependerá la selección de los proveedores que más se adecuen a las necesidades definidas anteriormente. Es recomendable seguir estas etapas para lograr los mejores suministros de los mejores proveedores.

En el caso de las residencias, cuentan con diferentes tipos de proveedores que se encargan de facilitar los principales materiales médicos y de higiene, mobiliario, equipos de movilidad, productos textiles, etc.

La residencia San Martín, dispone de 42-45 proveedores fijos que suministran a la residencia los mejores bienes. Estos proveedores se dividen en tres grandes grupos, proveedores de suministros, proveedores administrativos y proveedores textiles. Entre ellos podemos encontrar:

- o AMBIVET Sanidad Ambiental S.L → higiene
- o Babesa Suzai S.A. → plan de incendios
- o HOBETUZ ortopedia → productos de ortopedia
- o GAU-ARGI S.L. → electricidad
- o ORONA S.Coop. → ascensores
- o UKABI GROUP → soluciones informáticas
- o TECMAN → calderas
- o ASPY → servicio de prevención

En función de las necesidades de mobiliario, la residencia compara entre diferentes proveedores para hacerse con el mejor producto posible.

### 3.1.2.4. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Como se ha mencionado anteriormente en el apartado del análisis del microentorno, en este, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter. “Las cinco fuerzas de Porter” es un modelo de análisis del microentorno, y viene del nombre de su creador Michael

Eugene Porter, académico estadounidense conocido por sus teorías económicas. *“El análisis de Porter es útil cuando se desea alcanzar la ventaja competitiva, si se busca entender la dinámica de la industria y mejorar la posición de la organización.”* (Izar Landeta, 2016)

Las fuerzas que componen el modelo son las siguientes: poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, riesgo de nuevas empresas entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre empresas actuales.

Imagen 8. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Elaboración propia, Porter (2014)

Seguidamente, se estudiarán las cinco fuerzas una por una, aplicándose a la situación actual de la Residencia San Martín.

#### 3.1.2.4.1. Poder de negociación de los clientes

*“Cuando una empresa vende un producto masivo, el poder de los clientes es mínimo y esto representa una ventaja para la empresa.”* (Izar Landeta, 2016). En cambio, si las ofertas que se ofrecen en el mercado son diversas y si existe la posibilidad de reemplazar un producto por otro, el poder de negociación de los consumidores es mayor.

En el caso de la residencia San Martín, al tratarse de plazas concertadas con la Diputación, el cliente no tiene capacidad de negociación. De hecho, podemos hablar de los residentes como de clientes “cautivos”, precisamente por las pocas posibilidades de elección que tienen.

Por otro lado, si entendemos que la Diputación Foral de Gipuzkoa es el principal cliente de la residencia, el poder de negociación de la Diputación sería total. Por ello, será fundamental ofrecer un buen servicio, invertir en innovación, usar la última tecnología y contar con un equipo cualificado y profesional.

#### 3.1.2.4.2. Poder de negociación de los proveedores

*“Si los proveedores son pocos aumenta su poder, ya que en un momento dado pueden fijar precios y establecer políticas que afecten a una organización que participa en el sector. Si hay muchos proveedores, su poder disminuye y la organización está menos vulnerable.”* (Izar Landeta, 2016). La residencia cuenta con numerosos proveedores del mismo ámbito, por lo que decimos que el poder de negociación de estos no es muy alto. Al haber tantos proveedores, la solución se encuentra en la negociación con los mismos para disponer del mejor suministro.

#### 3.1.2.4.3. Riesgo de aumento de participantes

*“Entre más barreras haya a la entrada de nuevos participantes en un sector dado, éste estará más protegido.”* (Izar Landeta, 2016). Estas barreras de entrada son obstáculos que hacen que sea más difícil la participación de nuevos competidores en la industria, y en paralelo, ayudan a proteger a los ya instalados, para seguir manteniendo su cuota del mercado.

Una de las barreras a las que se pueda enfrentar un nuevo participante, es la elevada inversión que supone abrir un centro residencial de personas mayores. Tener que invertir una numerosa cantidad de dinero conlleva un gran riesgo y hace que entren menos competidores al mercado. Por ello, San Martín puede hacer provecho de esta ventaja, puesto que está bien colocada en el mercado residencial vasco.

#### 3.1.2.4.4. Amenaza de productos sustitutivos

*“Los productos sustitutos limitan el potencial de la industria, pues representan una amenaza para los productos propios de la organización.”* (Izar Landeta, 2016). Se consideran sustitutos de residencia de ancianos, las organizaciones que ofrecen un beneficio similar a ellas.

En la página web de SIMBIOTIA, se presentan alternativas diversas a las residencias, puesto que, debido al coronavirus, los mayores han sido los más afectados y consigo los centros de mayores. Cada vez más instituciones y organizaciones están poniendo en marcha nuevas iniciativas más allá del modelo de las residencias de toda la vida.

Una alternativa que se menciona es la “Atención domiciliaria integral” y consiste en una atención sanitaria que permite envejecer en casa, sin trasladarse a un centro.

Otra opción, son las “comunidades intergeneracionales”, es decir, viviendas donde personas de diferentes edades conviven en un mismo edificio con espacios comunes que pueden compartir.

Aparte de estas dos alternativas mencionadas, se pueden considerar sustitutos de residencia, los centros de día y viviendas tuteladas para personas mayores. Los centros de día son instalaciones especializadas al cuidado del mayor durante una franja horaria

determinada. En cambio, las viviendas tuteladas, son hogares donde mayores autónomos conviven bajo la tutela de una entidad.

Con la finalidad de que no baje la cuota de las residencias, hay que tener en cuenta todos estos posibles sustitutos, es decir, la competencia directa e indirecta, para que no ganen terreno en el sector.

#### **3.1.2.4.5. Rivalidad entre empresas**

La última fuerza de Porter a analizar es la rivalidad entre empresas. *“La combinación de las cuatro primeras fuerzas da lugar a la última ... La competencia se da en varios aspectos como los precios, la introducción de nuevos productos y la publicidad.”* (Izar Landeta, 2016). Al ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, el análisis anterior proporciona información necesaria para que la organización pueda establecer su propia estrategia de posicionamiento en el mercado.

Aunque en el caso de la residencia San Martín no exista un elevado nivel competitivo al ofrecerse plazas concertadas en su totalidad, sí puede hablarse de una rivalidad por ofrecer los mejores servicios y, de esta forma, contar con el visto bueno y preferencial de la Diputación.

Ante esta “rivalidad”, la empresa debe diferenciarse con el fin de lograr un buen posicionamiento. Para ello, es recomendable dar un valor añadido mediante servicios únicos y de calidad ofrecidos para mejorar la estancia del residente.



## 3.2. ANÁLISIS INTERNO

La finalidad que tiene el análisis interno es ver cómo funciona actualmente la empresa y detectar cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Este análisis irá dirigido al departamento comercial fundamentalmente donde se analizarán el servicio y la comunicación. Al mismo tiempo, se analizarán algunas cuestiones relativas al departamento financiero y recursos humanos.

### 3.2.1. DEPARTAMENTO COMERCIAL

#### 3.2.1.1. ANÁLISIS DEL SERVICIO

El servicio ofrecido en la residencia de San Martín, se basa en un Plan General de Intervención, que consiste en dar respuesta a las necesidades y demandas que les surge a los residentes sea del ámbito que sea; salud, relaciones sociales, ocio-cultura, organización, ambiental o comunidad. El objetivo principal de este tipo de intervención es *“garantizar una buena calidad de vida de los residentes”*. (Memoria San Martín, 2021)

Los principales servicios prestados están divididos en los siguientes siete grupos:

**(1) Servicios hosteleros**

- (a) Alojamiento (habitaciones, baños, espacios comunes).
- (b) Manutención (desayuno, comida, merienda, cena).
- (c) Lavandería.
- (d) Limpieza (espacios generales y habitaciones).

**(2) Servicios de cuidados personales y atención individual personalizada / Programa individualizado de cuidados asistenciales**

- (a) Ayuda para las actividades básicas de la vida diaria.
- (b) Ayuda en atención nocturna.
- (c) Ayuda para actividades instrumentales (tramitación de recursos, gestión para ayudas técnicas...).

**(3) Servicios sanitarios**

- (a) Servicios de enfermería.
- (b) Servicio de atención farmacéutica.
- (c) Asesoramiento de enfermería a usuarios y familias.
- (d) Seguimiento de residentes hospitalizados.
- (e) Cuidados paliativos.

**(4) Servicios psicosociales**

- (a) Información, recursos sociales, apoyo en el ingreso, en el proceso de adaptación y en los problemas de convivencia (usuario – familia).
- (b) Apoyo psicológico.
- (c) Terapias de intervención psicosocial.
- (d) Lúdico.

(e) Voluntariado.

(5) Servicios de peluquería

(6) Servicio religioso

(7) Servicio de podología

### **VALORACIÓN INTEGRAL**

Para lograr una buena calidad de vida de los residentes, es fundamental una valoración integral, que abarca todos los ámbitos recién mencionados, para así poder elaborar un Plan de Actuación Individualizado. Este plan, se desempeña tras la valoración de cada residente, efectuado por diferentes profesionales, cada uno en su área, y, finalmente, se enlaza toda la información recaudada, para formar un plan conjunto e individualizado (PAI). (Memoria San Martín, 2021)

Un Plan de Acción Individualizado consta de las siguientes seis fases que se pueden observar en este gráfico horizontal:

Gráfico 6. Fases del PAI.



*Fuente: Elaboración propia. MIT (2021)*

Existen diferentes tipos de programas de intervención para los residentes, con el fin de lograr los objetivos establecidos en el proceso del PAI. En el caso de nuestra residencia, se llevan a cabo dos de ellas, precisamente, programas de intervención psicosocial y programas de intervención con familias.

### **PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL**

Mediante este tipo de programas, los profesionales con los que cuenta la residencia, tratan de entender, anticipar y cambiar la conducta social los residentes, así como corregir aspectos que les perjudican, con el propósito de lograr mejorar su bienestar.

En la residencia San Martín, estos programas de intervención toman lugar cada día, mañana y tarde, y el horario varía según las actividades que toquen, pero generalmente, suele ser de 10:30 a 12:30 y de 15:00 a 18:00.

- *Orientación en la realidad*

La orientación a la realidad (temporal, espacial y personal), es un conjunto de técnicas utilizada mayormente en las residencias de mayores, para que los residentes tomen conciencia de la realidad en la que viven.



Hacen uso de diferentes herramientas, como paneles de calendario, periódicos... con el fin de estimular la comunicación y capacidad intelectual y mejorar sus comportamientos. Suelen ser sesiones de una hora, más o menos, realizadas en grupos de 10-15 personas.

- *Psico estimulación básica-sensorial*

La capacidad sensorial de los más mayores se reduce con el paso de los años, es por ello que, en la residencia San Martín se trabajan los sentidos (principalmente, vista, oído y tacto) de las personas que padecen trastornos cognitivos graves y/o severos y demencias a través de un método terapéutico.

Cada sesión está estructurada en 5 puntos, comienza por el saludo, después la presentación, identificación personal, orientación temporal-espacial-personal, actividades y ejercicios, y por último orientación y despedida.

- *Montessori*

El método de estimulación cognitiva Montessori, consiste en realizar diferentes actividades relacionadas con la vida diaria, para mantener y mejorar sus habilidades básicas, entre ellas, alimentarse, vestirse y participar en actividades recreativas. Con este método, se procura fomentar la autonomía y, en definitiva, el desarrollo integral de los más mayores.

La metodología empleada en las sesiones de Montessori, comienza con una explicación clara de la tarea a realizar y seguidamente, se da paso a la participación de los mayores.

- *Psicomotricidad*

Por medio de la psicomotricidad, se trabajan diferentes partes del cuerpo y mente, para favorecer la movilidad y mejorar la coordinación cuerpo-mente.

En estas terapias grupales no diferenciadas, pueden tomar parte todos los residentes que quieran, y suelen tener una duración de 45 minutos. Se establecen en una tabla los ejercicios que se van a realizar y se les explica paso a paso como realizarlos.

- *Gimnasia*

El objetivo de la gimnasia, es hacer moverles todas las articulaciones del cuerpo mediante ejercicios básicos de yoga, trabajando la respiración, el control de movimientos, la elasticidad... La metodología aplicada en esta terapia es la misma que se utiliza en la psicomotricidad.

- *Laborterapia*

La laborterapia se basa en la elaboración de trabajos artesanales, así como, manualidades, punto de cruz, etc. Este tipo de terapia ayuda a potenciar la capacidad funcional y creativa de las personas mayores para que sus mentes estén activas.

- *Lecto-escritura*

Una vez a la semana, los monitores de la residencia ofrecen actividades de lectura y escritura, para reforzar la memoria. La principal finalidad de llevar a práctica estas actividades es la fomentación de pensamiento creativo y la autoexpresión.

- *Tertulia*

Los residentes con deterioro cognitivo leve-moderado y sin deterioro cognitivo, acuden a tertulias grupales que se realizan una vez por semana. Con la ayuda de un periódico, se tratan temas actuales que se discuten entre los asistentes.

- *Jardinoterapia*

La terapia que trata de cuidar las plantas que se encuentran en el centro, se llama jardinoterapia. Una semana entera, una persona se encarga de regar todas las plantas y un día, con la ayuda de otros residentes, se dedica a podar y hacer limpieza de las mismas.

- *Musicoterapia*

La música tiene un valor terapéutico, es por eso que en la residencia se realizan talleres de musicoterapia una vez por semana. Escuchando y cantando canciones conocidas y con la ayuda de diferentes instrumentos musicales, los residentes se entretienen siguiendo el ritmo.

A continuación, se mencionarán algunas actividades que se llevan a cabo con los residentes, familiares y voluntarios, para favorecer su convivencia y relación:

- o *Juego social: cartas*
- o *Bingo*
- o *Salidas al exterior*

En los últimos años, se han efectuado algunos proyectos intergeneracionales junto con alumnos, personas con discapacidad, Musika Eskola, universitarios, voluntarios y bertsolaris.

- *Programa Iraurgi Batxiller*

Durante el curso, los residentes y alumnos han ido compartiendo diferentes actividades y se ha logrado crear una unión de cariño que no se esperaba. Se les ha dado una formación a los alumnos sobre la residencia, visitas guiadas al colegio y a la residencia, intercambio de juegos de distintas generaciones...

- *Programa Antxieta*

Se intercambian actividades como musicoterapia, bingo, juegos de mesa... entre los residentes de San Martín y los usuarios con discapacidad del centro Antxieta.

- *Terapia musical*

Semanalmente, un grupo de residentes acude a la Musika Eskola del pueblo a recibir clases de terapia musical.

- *Programa Universidad de Deusto*

Algunos años, la residencia ha colaborado con la Universidad de Deusto, ofreciendo una asignatura llamada “Participación Social y Valores”.

- *Mintzanet*

A través de la aplicación Skype, dos mujeres residentes en San Martín, ayudan a practicar el euskera a personas que quieran aprender, con el objetivo principal de impulsar el idioma.

- *Lanku*

Lanku es un programa que trabaja la capacidad psico-emocional mediante el bertso. Dos bertsolaris profesionales suelen acudir al centro a interactuar con los residentes mientras cantan bertsos.

- *Taller de cocina*

Con la ayuda de terapeutas y el equipo de cocina, en el taller de cocina se elaboran recetas sencillas que se puedan realizar de forma independiente mayoritariamente.

- *Huerto terapéutico*

Gracias al cuidado del huerto, se logra mejorar la salud física y psíquica de las personas residentes, ya que se trabaja la mente y la motricidad.

### **PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN CON FAMILIAS**

La idea principal de la que se parte es la de “*cuando una persona ingresa en un Centro, ingresa ella, su historia y su familia*”, es por ello que en la residencia San Martín se trabaja siguiendo un protocolo de actuación en el área de la intervención con residentes y sus familiares.

Esta intervención se lleva a cabo durante y después del ingreso del residente, e intenta generar marcos de encuentro y promover la participación de la familia en la vida del centro, para que sigan manteniendo una buena relación entre ellos.

Cabe recalcar, que toda esta información de programas de intervención psicosocial y con familias, se ha obtenido de la memoria del 2021 facilitada por el centro, y a pesar de que han pasado dos años, hoy en día, siguen ofreciendo los mismos programas de intervención.

#### **3.2.1.2. ANÁLISIS DEL PRECIO**

Al preguntar por los precios de las plazas, la residencia no ha querido dar información exacta sobre ello. Anteriormente, se ha mencionado que las plazas son concertadas por la Diputación Foral de Gipuzkoa, por lo que es la Diputación la que fija los precios.

También ha destacado que los precios cambian según la situación económica de la persona residente, es decir, la fórmula sería algo como “quien más tiene, más paga”.

El proceso de adjudicación de una plaza concertada es el siguiente: la persona mayor o su tutor legal acude a los servicios sociales del municipio en el que está empadronado, en este caso, Azpeitia, para hacer la solicitud de plaza. El trabajador de los servicios sociales le pide documentación para hacer una valoración económica en base a los patrimonios de los que ha dispuesto la persona mayor en los últimos cuatro años. Con esa información se calcula la cuota diaria que tendría que pagar en un determinado periodo de tiempo, que normalmente suele ser un año. Después, se recalcula la cuota en base a la pensión que reciben y se establece una cuota menor que la principal. Es por ello que cada persona tiene una cuota diferente y no disponen de un listado de precios.

### 3.2.1.3. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es una de las cuatro variables de las 4P del Marketing Mix. Las empresas necesitan dar a conocer los productos con los que pretende satisfacer a su público meta, y para alcanzar ese objetivo, un buen uso de las herramientas de comunicación es fundamental. Gracias al análisis de la comunicación de la residencia, podremos evaluar qué aspectos tiene desarrollados, y en que puede mejorar.

Al estar ante un caso especial, es decir, una residencia, hay que tener en cuenta, que el público objetivo no siempre será el último consumidor. En otras palabras, en ocasiones, los familiares de los residentes suelen ser los decisores del servicio que recibirán sus mayores. Por ello, en la elaboración de la estrategia a utilizar, el primer paso será definir a quien va a ir dirigida la comunicación y buscar herramientas adecuadas para llegar a ellas.

Al elegir las herramientas que se utilizarán, lo ideal es combinar diferentes tipos para abrir más el abanico y llegar a un público más amplio. En el caso de San Martín, son varios los medios para dar a conocer su servicio, pero los más interesantes son los siguientes:

- *Página web:*

Cuenta con una página web sencilla y poca actualizada que requiere mejora. Hoy en día, se ofrece información sobre los servicios que se prestan en la residencia, las instalaciones del centro, la revista Martín Berri...

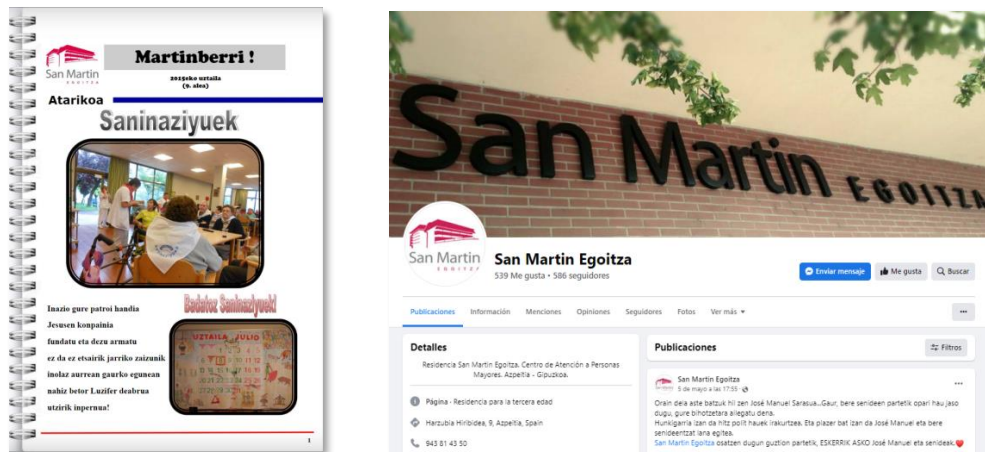
- *Facebook*

Con el objetivo de introducirse en el mundo de las redes sociales, la residencia ha optado por abrir un perfil de Facebook, para que la gente vea cual es la realidad del centro, mediante publicaciones de su actividad y noticias referentes al centro. A día de hoy, siguen activos en la red y cuenta con 586 seguidores.

- *Martin Berri*

Desde hace varios años, la residencia publica una revista cada seis meses y en ella se recogen todas las actividades llevadas a cabo con los residentes, salidas y fiestas organizadas en el centro.

Imágenes 10 y 11. Revista Martín Berri / Perfil Facebook.



Fuente: Residencia San Martín Web – Facebook

### 3.2.2. DEPARTAMENTO FINANCIERO

La residencia San Martín no ha facilitado información sobre los resultados económicos del ejercicio 2022 por privacidad de datos, pero ha dado una explicación sobre la situación económica actual.

La residencia de Azpeitia ha sufrido mucho a causa de la pandemia del año 2020 y esto se ha visto reflejado en los resultados de estos tres años. Los beneficios se han ido disminuyendo poco a poco y no encontraban solución para mejorar la situación. Entonces, el ayuntamiento decidió buscar ayuda externa contratando personal de la cooperativa Gestión de Servicios Residenciales (GSR). El objetivo de contar con esta cooperativa es mejorar la gestión para mejorar los resultados. Se han llevado a cabo diferentes acciones; los contratos se están haciendo de otra forma, se han cambiado los protocolos..., todo esto con el trabajo en equipo de la residencia y el ayuntamiento de Azpeitia.

La residencia ha adelantado información de un anteproyecto de un nuevo centro residencial que el ayuntamiento y la residencia tienen entre manos, ya que las instalaciones actuales presentan algunos riesgos en cuanto a infraestructura, entre ellos, riesgo de inundaciones.

Este anteproyecto se inició basándose en la mentalidad del Libro Verde que se define como *“Un Libro Verde es un documento que ofrece una perspectiva institucional sobre un problema social concreto. En este caso, se trata de un documento elaborado por el Departamento de Políticas Sociales (Diputación Foral de Gipuzkoa) que ofrece una perspectiva sobre el cambio de modelo de atención y cuidados en los centros residenciales de Gipuzkoa.”* (Libro Verde, 2023) y tiene como objetivo cambiar el modelo de cuidado de las residencias.

Se ha adelantado que, si todo va por buen camino, la nueva residencia abrirá sus puertas en un plazo de cinco años. Se modificará el modelo tradicional de la residencia en cuanto a la estructura de la misma, empezando por la recepción, cuyo concepto

desaparecerá prescindiendo de ella para que los usuarios no sientan que acceden a un lugar comunitario residencial, sino que se intentará lograr una sensación de hogar. Las instalaciones serán mucho más amplias y espaciosas e incrementarán el número de plazas a una cifra alrededor de 120, posiblemente algunas de ellas de carácter privado. Los residentes vivirán en unidades convivenciales de 8 personas donde cada uno dispondrá de su habitación personal y compartirán espacios comunes que fomentará las relaciones interpersonales. Cada unidad convivencial tendrá trabajadores fijos para así lograr la cercanía y personalización de la atención de las personas que conviven en ella.

Con este nuevo proyecto en proceso, la residencia apunta que actualmente se encuentran en una “situación de mantenimiento, no mejora”, es decir, los beneficios obtenidos se dirigirán a la financiación de la nueva residencia, siempre y cuando se mantenga la actual residencia en las mejores condiciones posibles. Por este motivo, el plan de marketing que desarrollamos no es demasiado ambicioso por los importantes cambios que en un futuro próximo se van a producir y que exigirán, en su momento, un nuevo plan de marketing.

### 3.2.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A fecha de 31 de diciembre del 2021, la composición de la plantilla del personal de la residencia San Martín, consta de 61 trabajadores, 59 mujeres y 2 hombres. (Memoria San Martín, 2021).

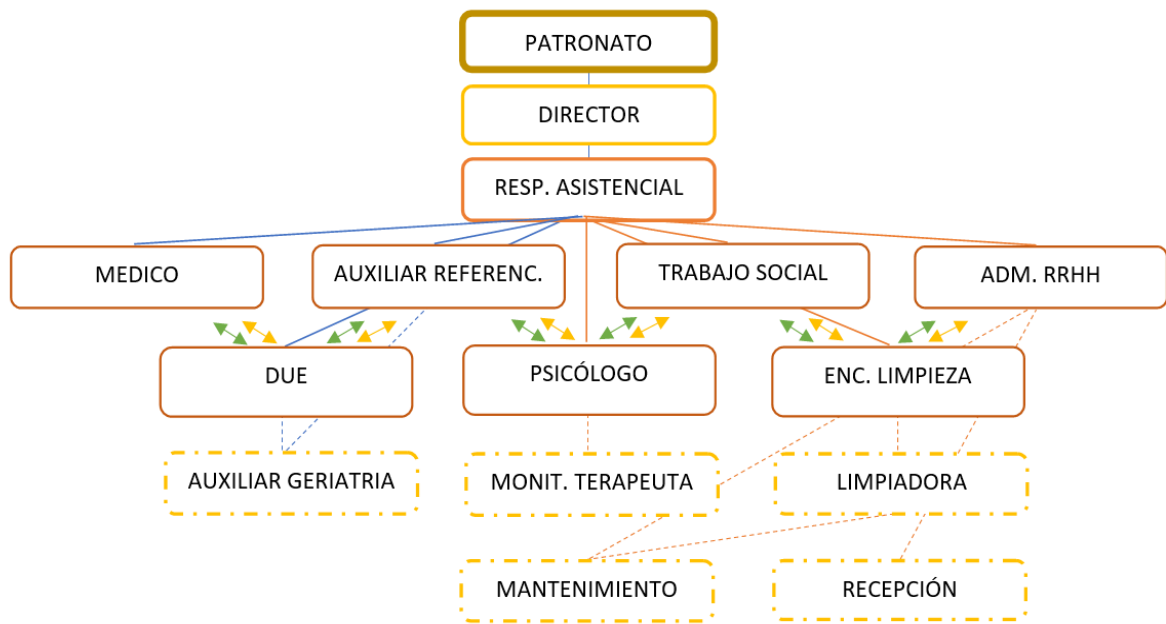
Tabla 5. Composición de la plantilla.

<i><b>Categoría / Puesto</b></i>	<i><b>Nº</b></i>
<i>Director</i>	1
<i>Responsable asistencial / DUE</i>	1
<i>Trabajadora social</i>	1
<i>ATS / DUE</i>	3
<i>Auxiliares</i>	34
<i>Psicólogo</i>	1
<i>Monitora / Terapeuta ocupacional / Ayudante monitora</i>	3
<i>Mantenimiento</i>	1
<i>Recepción / Administración</i>	3
<i>Lavandería / Reparto ropa</i>	4
<i>Limpieza</i>	9
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Memoria Residencia San Martín (2021)*

Es un claro reflejo de la feminización de la que se hace mención en el artículo publicado en la página web de “Instituto de la mujer”. Constatan que, a finales del año 2021, las mujeres formaban más del 80% de la plantilla, 96,73% en el caso de nuestra residencia, y los hombres ocupan los puestos de organización y gestión, es decir, puestos de poder. (López Fernández et al., 2022)

Gráfico 7. Organigrama de la Fundación Residencia San Martín.



Fuente: Elaboración propia en base a Memoria Residencia San Martín (2021)





### 3.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que ayuda a evaluar detalladamente la actual situación en que se encuentra una empresa, partiendo desde sus debilidades y fortalezas, y las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno, para una toma de decisiones futura (Sánchez Huerta, 2020).

Se trata de resumir en una matriz de cuatro cuadrantes que se dividen en dos entornos diferentes, externo e interno. Las oportunidades y amenazas pertenecen a factores externos, y las debilidades y fortalezas a factores internos.

El análisis externo abarca todos los factores tanto del macroentorno como del microentorno, analizados recientemente en el apartado “3.1. Análisis externo”. Estos factores pueden afectar diferentemente a la empresa, considerándose amenazas u oportunidades para ella.

#### 3.3.1. OPORTUNIDADES

Las oportunidades de las que puede hacer provecho una organización, son aquellos factores externos que resultan positivos y favorables para la empresa. Para aprovechar al máximo estas oportunidades que brinda el mercado, es necesario hacer un estudio del dinamismo de ella, para estar constantemente al tanto de todas las tendencias.

Algunos factores externos positivos que se puedan considerar oportunidad para las residencias:

- o Desarrollo e innovación tecnológica.
- o Posición en el sector residencial vasco.
- o Envejecimiento de la población.
- o Buenas relaciones con el Ayuntamiento y con la Diputación.

#### 3.3.2. AMENAZAS

En cambio, los factores que no están bajo el control de la empresa se consideran amenaza, es decir, áreas que pueden causar problemas al correcto funcionamiento de la compañía. Una vez detectadas estas amenazas, es necesario diseñar una estrategia para que su impacto afecte lo menos posible.

Existe todo tipo de amenazas y varían según el sector, pero las más difíciles de controlar generalmente, están relacionadas con las acciones que llevan a cabo los competidores. Entre ellas destacan, la entrada de nuevos adversarios al mercado o el cambio de hábito de los que ya llevan tiempo compitiendo.

En el caso de las residencias, el Covid-19 fue, y sigue siendo, un factor externo imposible de controlar que se considera amenaza para San Martín.

He aquí una lista de las amenazas posibles a las que pueda enfrentarse una residencia:

- o Crisis sanitaria.
- o Alternativas diferentes que puedan sustituirse por residencias.
- o Incertidumbre económica.
- o Imagen negativa de las residencias, sobre todo a partir de la pandemia.

Después de analizar el entorno externo de la empresa, le sigue el análisis interno. Este tipo de análisis, se definiría como autoevaluación, que consiste en identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, para así aprovecharse de las ventajas y diferenciarse de los competidores.

### **3.3.3. FORTALEZAS**

Al conjunto de factores internos que suponen una ventaja respecto a la competencia de una empresa se llaman fortalezas.

Algunas ventajas de las que cuenta la residencia, serían las siguientes:

- o Personal cualificado y profesional.
- o Uso de la última tecnología.
- o Ubicación excelente.
- o Variedad de servicios.
- o Elevada tasa de ocupación de la residencia.

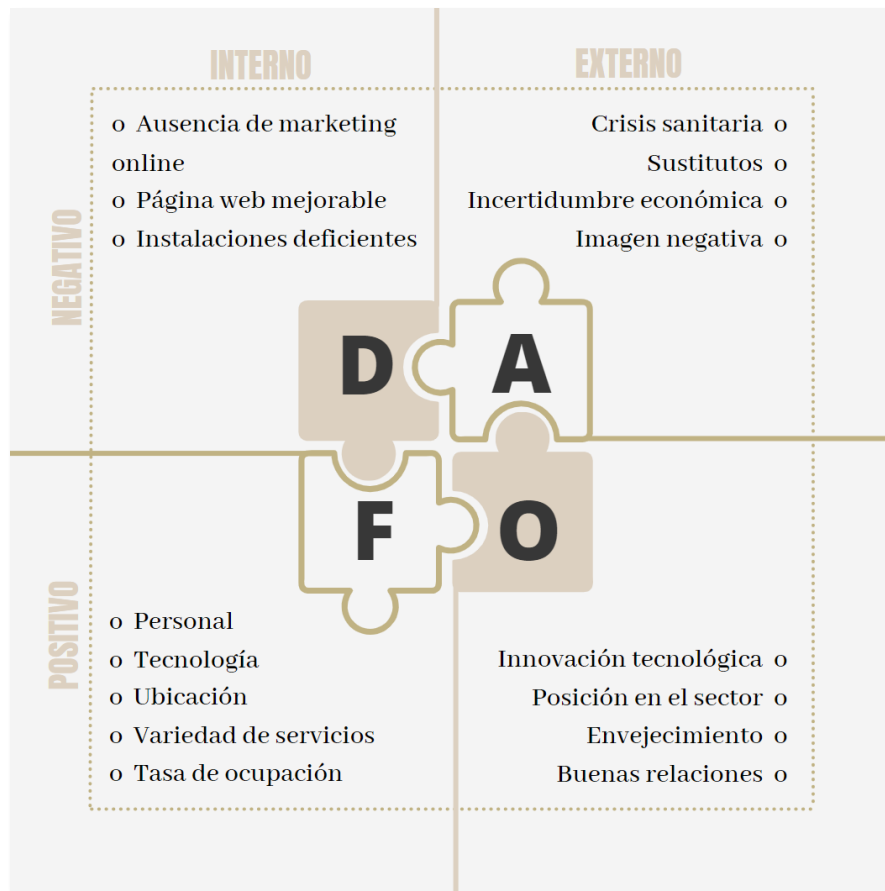
### **3.3.4. DEBILIDADES**

Por último, las debilidades son aspectos negativos en los que debe mejorar la empresa para que no afecte y limite en el crecimiento de ella.

- o Ausencia de marketing online.
- o Página web poco actualizada y mejorable.
- o Instalaciones deficientes.

En esta imagen se presenta la matriz DAFO sintetizada:

Imagen 11. Matriz análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia.



### 3.4. ANÁLISIS CAME

Partiendo del análisis externo e interno que nos ofrece el modelo DAFO, posteriormente, le sigue el análisis CAME. *“Este análisis es fundamental para saber cómo actuar ante las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas. Lo que dice el análisis CAME es que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotarlas (E).”* (Sánchez Huerta, 2020)

La primera acción a llevar a cabo es la de corregir las debilidades propias identificadas en el análisis DAFO. En cuanto a la ausencia de marketing online, sería recomendable mejorar su presencia en Internet comenzando por la mejora de su página web, ya que se encuentra poco actualizada. Igualmente, abrir cuentas en diferentes redes sociales, ayudaría a la residencia a llegar a un público más amplio y así conseguir más visibilidad. En cuanto a las instalaciones deficientes con riesgo de inundaciones, se debería invertir en mejorar las infraestructuras para prevenir y controlar las inundaciones.

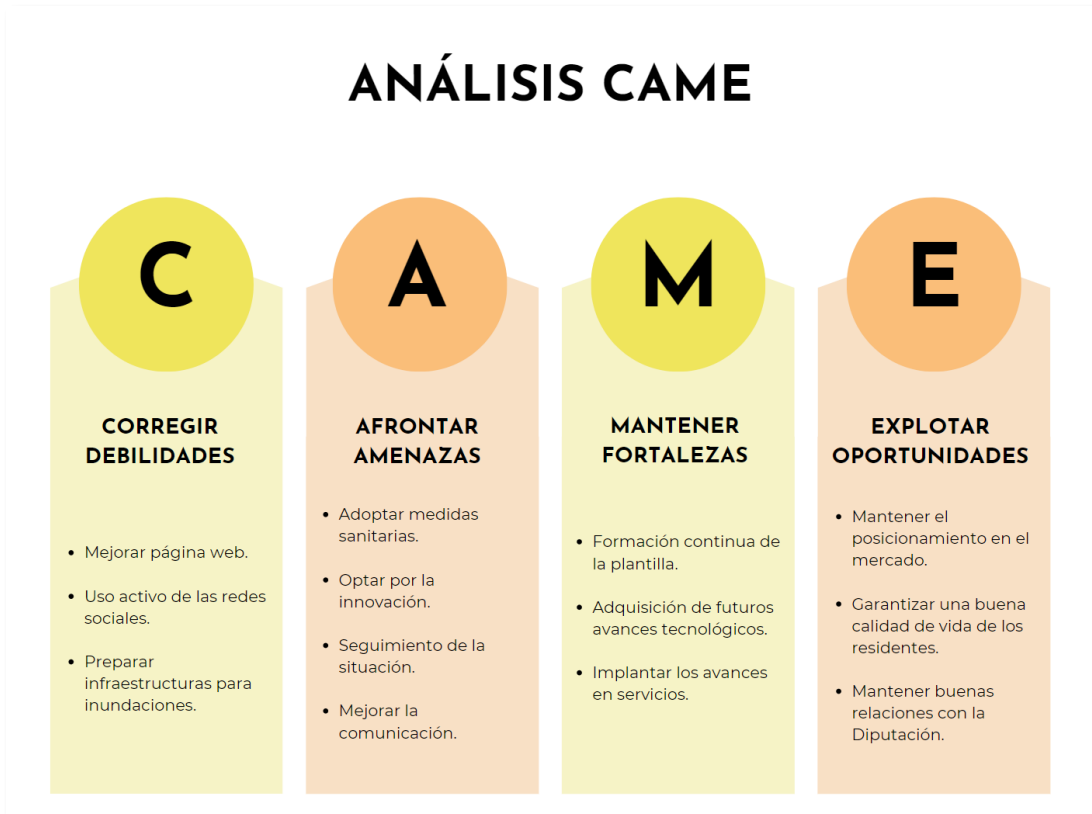
Se buscarán diferentes soluciones para hacer frente a las principales amenazas. Respecto al Covid-19, la residencia adoptó medidas para prevenir contagios entre los residentes. En una situación similar, se considera que San Martín será capaz de seguir con su labor manteniendo la salud de los usuarios. Por otro lado, para diferenciarse de las residencias o sustitutos que se encuentran en el mismo territorio, optar por la innovación en diferentes áreas, ayudará a resaltar la calidad del su servicio y así lograr ser distinguido en el mercado. Para reducir la incertidumbre económica, sería recomendable hacer un seguimiento de los factores externos que puedan afectar negativamente y responder rápidamente. Por último, la imagen negativa que tiene la sociedad de las residencias es otras de las amenazas a la que tiene que afrontarse. Esto se debe a: *“la imagen del sector es negativa en los medios de comunicación y al final acaba siendo negativa en la opinión pública”* (Cámara, 2020). Por ello, es necesario mejorar la comunicación del sector de las residencias para así lograr transmitir una imagen que refleje la verdadera realidad y ayudar a cambiar la opinión pública.

Las fortalezas hay que mantenerlas y afianzarlas, y en el caso de nuestra residencia, se destacan las siguientes: personal, tecnología, ubicación, variedad de servicios y la tasa de ocupación. Se les ofrecerá una constante formación a los trabajadores de la residencia para que desarrollen nuevas habilidades y adquieran nuevos conocimientos. Siempre con el fin de mejorar la atención y el cuidado de los mayores, se implantarán nuevas tecnologías en los diferentes servicios ofrecidos, para lograr una mayor eficacia en los procesos.

Finalmente, el análisis CAME se concluye con la explotación y aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado. Para ello, se intentará mantener el posicionamiento de mercado en el sector residencial vasco, analizando constantemente la mente de los clientes para concienciarse de sus propias necesidades y poder responder a ellas. Asimismo, se situarán a los residentes en el eje central, garantizándoles una excelente calidad de vida en su última etapa. Teniendo en cuenta todo esto, mantener buenas relaciones con nuestro principal cliente, la Diputación, sería una acción primordial.

Esta imagen es un resumen de todas las acciones mencionadas anteriormente, que puede llevar a cabo San Martín, a corto y medio plazo.

Imagen 12. Análisis CAME San Martín.



*Fuente: Elaboración propia.*

## 4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

En un plan de marketing, una vez se analiza la situación externa e interna de la empresa, se definen los objetivos, teniendo en cuenta la adaptabilidad de la empresa. Un objetivo se define como *“Un trato, con uno mismo, o con otros, que necesita de un esfuerzo limitado, en un término de tiempo determinado, y que exige conocer y medir los límites de cada uno.”* (Corian, 2004)

Para una adecuada fijación de objetivos, es recomendable seguir unas condiciones de redacción y deben estar relacionadas con las estrategias y acciones que se definirán posteriormente.

Los objetivos se categorizan en dos tipos: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Es importante que estos objetivos definidos sean coherentes con el diagnóstico previamente realizado y estén relacionados entre sí. También es importante que, en lo posible, estén cuantificados. De esta forma, podremos hablar de objetivos operativos que, en nuestro caso, tendrán un horizonte temporal de 4 años.

### 4.1. OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Los objetivos cuantitativos, se pueden ver reflejados en cifras concretas y se centran, fundamentalmente, en obtener mejores resultados económicos.

- o Mejorar los resultados, un 10% anualmente.
- o Incrementar el uso de la página a web un 50%, en un año, haciendo mejoras y aumentar la presencia en redes sociales.

### 4.2. OBJETIVOS CUALITATIVOS

Los objetivos dirigidos a lograr un posicionamiento e imagen mejor en el mercado, se les denominan: objetivos cualitativos porque, aunque se puedan cuantificar de alguna manera, esta cuantificación es complicada y subjetiva.

- o Mejorar la imagen de la residencia.
- o Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.
- o Aumentar la satisfacción de los clientes haciendo un seguimiento de la misma mediante encuestas de satisfacción adaptadas. En este caso, trataremos de alcanzar un nivel de satisfacción del 90%.





## 5. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Después de definir los principales objetivos que se pretenden obtener poniendo en marcha el plan de marketing, seguidamente, le siguen las estrategias que se implementarán para definir el proceso que se seguirá y aprovecharse de los recursos disponibles que posee, los cuales guiarán a la residencia hacia su propósito.

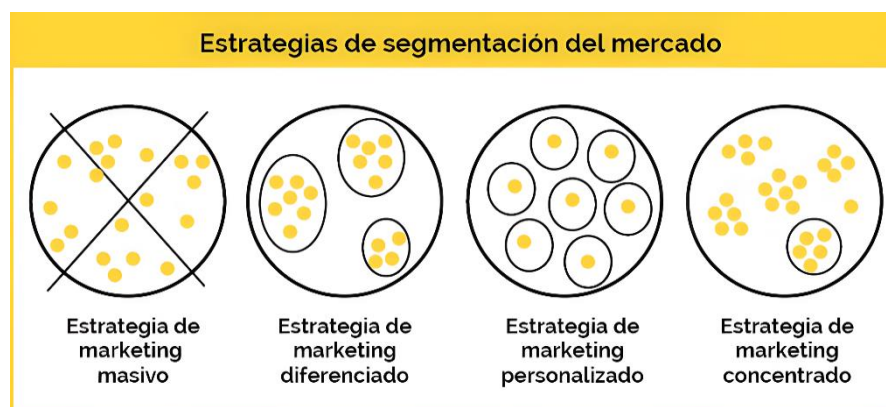
En este apartado se explicarán dos tipos de estrategias de marketing, mencionando en cada caso, como afectarían al funcionamiento de la residencia y cuál de ellas sería la más adecuada para conseguir sus metas.

### 5.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

*“La segmentación del mercado nos muestra las posibilidades de la empresa en los segmentos del mercado. La empresa deberá evaluar los diferentes segmentos y decidir a cuántos puede responder.”* (Kotler, P. & Armstrong, G.,2014). En otras palabras, la empresa tiene que evaluar diferentes segmentos teniendo en cuenta varios factores, y después, elegir a cuál de ellos se dirigirá, es decir, el paso principal, es definir minuciosamente su mercado objetivo o target market. Este target market es constituido por un grupo de consumidores con características similares a los que va dirigido el producto o servicio. En nuestro caso, el mercado objetivo al cual se dirigirá el servicio ofrecido, se trata de personas mayores de 65 años que padezcan dificultades o necesiten ayuda para llevar a cabo las actividades diarias.

En la siguiente imagen se visualizan las cuatro estrategias de segmentación:

Imagen 13. Estrategias de segmentación del mercado.



Fuente: Máñez (2022)

- *Estrategia de marketing masivo o no diferenciado*

Optando por la estrategia de marketing masivo, las empresas desarrollan una única oferta para todo el mercado. La verdad es que la dificultad surge al desarrollar

un producto que satisfaga a todos los consumidores, ya que cada vez, los mercados están más segmentados.

- *Estrategia de marketing diferenciado*

En cambio, con la estrategia de marketing diferenciado, la empresa se dirige a diferentes segmentos con ofertas independientes para cada uno de ellos.

- *Estrategia de marketing personalizado*

La estrategia de marketing personalizado o *micromarketing*, es la personalización de productos para adaptarse a los gustos de los individuos o lugares concretos y responder a las necesidades individuales con el fin de crear relaciones más estrechas.

- *Estrategia de marketing concentrado*

La estrategia de marketing concentrado trata de dirigirse a un segmento del mercado con necesidades específicas que mayormente suele ser utilizado cuando los recursos de la empresa son limitados.

El caso de nuestra residencia se puede hablar de la combinación de diferentes estrategias: considerando la edad del público objetivo la *estrategia de marketing concentrado*, porque el servicio de ayuda va dirigido a un segmento del mercado de mayores de 65 años, y la *estrategia de marketing personalizado*, pues en el centro residencial siguen el plan PAI, con la intención de ofrecer la mejor calidad de vida, pero atendiendo cada una de sus necesidades individualmente.

Por otro lado, también podemos dividir a los residentes en 2 grupos: las personas con un bajo nivel de dependencia (grado I) y las personas con un nivel de dependencia más elevado (grados II y III). En función del nivel de dependencia los residentes se integrarán en diferentes unidades de convivencia y los servicios que recibirán serán diferentes.

## 5.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO

Seguidamente deberemos definir la propuesta de valor, es decir, como generará un valor diferenciado para su mercado objetivo y como quiere posicionarse en la mente del público objetivo (Kotler y Armstrong, 2014).

El valor diferenciado de nuestra residencia puede encontrarse en la calidad del servicio prestado. En su memoria de 2021, hacen mención de que su prioridad es apostar por una atención individualizada y personalizada, basándose en los procesos de calidad con mejora continua. Este rasgo distintivo ayudará a los clientes a ver que la residencia San Martín no es solo un establecimiento de convivencia para personas mayores de 65 años, sino que se diferencia de sus competidores por la atención que ofrecen los profesionales que trabajan en ella.

Existen diferentes tipos de métodos para formular la propuesta de valor de una empresa. Una de ella es la fórmula XYZ de Steve Blank, que se enfoca en resaltar los beneficios del producto o servicio ofrecido por la empresa, y que está compuesta por tres variables:

- o X = persona a la que se dirigirá el servicio.
- o Y = objetivo que se quiere lograr.
- o Z = como se va a lograr el objetivo.

Estas tres variables forman la siguiente fórmula: *“Ayudamos a X a conseguir Y haciendo Z”*.

En tal caso, la propuesta de valor de San Martín sería algo como: *“Ayudamos a mantener y mejorar el bienestar de la persona mayor, mediante una atención integral y personalizada.”*

### 5.3. ESTRATEGIA FUNCIONAL

La estrategia funcional es aquella que plantea la residencia para alcanzar los objetivos establecidos, y en relación al mercado objetivo y al posicionamiento que se quiere conseguir. Para definirla deberemos señalar las grandes líneas de nuestras políticas de servicio, precio, comunicación y distribución. Sin embargo, al tratarse de un servicio no se cuenta con una estrategia de distribución, porque la prestación de sus servicios se realiza en la residencia. Tampoco tiene sentido hablar de la estrategia de precio al tratarse de plazas concertadas.

#### ***ESTRATEGIA DE SERVICIO***

La estrategia de servicio debe reunir las diferentes acciones en cuanto al diseño del servicio, teniendo en cuenta los gustos y preferencias del consumidor (Sánchez, 2020).

Las estrategias de servicio de nuestro centro residencial se basarán en la amplitud y calidad de los servicios, así como en su modelo de atención. La modificación de los servicios será necesaria para adaptarse mejor a la nueva realidad post-covid.

Es importante, para asegurar la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios y familiares, continuar realizando las encuestas de satisfacción. También son importantes los grupos focales, con representantes de sus centros para saber mejor que necesidades y deseos tienen los residentes.

#### ***ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN***

La residencia debe dirigirse de manera eficiente hacia el público objetivo para lograr captarlos y también para fidelizar a los usuarios de sus servicios. Debe conseguir hacer llegar sus mensajes tanto al cliente institucional (Diputación, Departamento de Salud...) como al cliente final, que es el potencial residente y su familia.

Es importante la presencia de la fundación en Internet a través de una actualizada y atractiva página web. También es relevante su imagen a través de las Redes Sociales más utilizadas hoy en día.



## 6. PLAN DE ACCIÓN

En el plan de acción se recogen las acciones concretas que se llevarán a cabo y que ayudarán a lograr los objetivos establecidos. Es importante que los planes de acción tengan asignados responsables para que lleven el control y supervisión de las acciones que se ejecutan. Por lo tanto, es necesario organizarlo en un calendario para prever el coste, el plazo y el nivel de importancia de cada acción.

Nuestro plan de acción estará dividido en cuatro apartados, de las cuales tres harán referencia a tres P-es del Marketing Mix, producto, precio y comunicación, y, por otro lado, se mencionarán acciones relacionados con la responsabilidad social corporativa. Todas las acciones que se describirán a continuación estarán enfocadas a lograr los objetivos de la residencia.

### 6.1. SERVICIO

#### Acción 1: Kit de bienvenida

Una forma de tangibilizar el servicio ofrecido, es entregando un kit de bienvenida a cada residente en su ingreso. Este kit estará compuesto por una mochila y botella con el logo de la residencia, un botón SOS y la tarjeta usuario.

- *Tarjeta usuario*

Una tarjeta de usuario ayudará tanto a los residentes como a los trabajadores de la residencia identificar a la persona, para así lograr un acercamiento entre ellos. En la tarjeta se indicará el nombre de la persona de forma estándar e inclusiva, es decir, se utilizará la escritura braille para personas ciegas, con poca visión o dificultades visuales. Por otra parte, siempre que el residente apruebe, en el centro de la tarjeta se agregará la foto junto al logo de la residencia.

El logo de “Ahobizi” que se ve en la parte inferior izquierda de la tarjeta, pertenece al ejercicio social Euskaraldia, celebrado anualmente con el objetivo de aumentar el uso del euskera. Cada participante elige entre dos chapas de roles de “Ahobizi”, habla en euskera con las personas que entiendan, aunque ellas contesten en castellano, o “Belarriprest”, entiende euskera pero no lo habla y quiere que le hablen en euskera. Sumándose a esta causa, la residencia colaborará en este ejercicio social con el fin de fomentar el uso del idioma.

Imagen 14. Kit de bienvenida.



Fuente: Elaboración propia.

## Acción 2: Encuesta de gustos y necesidades

Antes de ingresar en el centro, se les pedirá realizar una encuesta tanto a los residentes como a sus familiares para tener una idea de cuáles son sus comidas favoritas, sus hobbies, sus costumbres, horarios, etc. Además, nos permitirá conocer cuáles son las expectativas de los residentes y de sus familiares y, de esta forma, definir mejor los servicios ofrecidos.

Esto ayudará a que desde un primer momento los clientes estén satisfechos con los servicios recibidos, pudiendo así mejorar su satisfacción y a mejorar nuestra imagen y posicionamiento.

## Acción 3: Mejora de la encuesta de satisfacción

La residencia San Martín realiza anualmente una valoración de la satisfacción del usuario y trabajadores entregando un cuestionario, que ayuda a evaluar y mejorar la calidad de la residencia continuamente. Cada ítem es valorado en una escala del 1-10. El centro ha facilitado la encuesta que se repartió a los residentes a finales de 2021 con los resultados obtenidos:

Tabla 6. Encuesta de satisfacción de San Martín (2021).

¿Qué opinión tiene de las instalaciones de la residencia?	8,17
¿Y los alrededores de la residencia: jardines, bancos, paseos...?	8,96
¿Cómo valora el servicio de Comidas?	8,29
¿Cómo valora el servicio de Lavandería?	8,63
¿Cómo valora el servicio de Limpieza del Centro?	8,17
¿Cómo valora el servicio de Atención residente?	8,17
¿Cómo valora el servicio de Peluquería?	8,79
¿Cómo valora el servicio de Podología?	8,83
¿Cómo valora el trato y la actitud de todo el personal de la Residencia?	8,21
COVID ¿Considera que ha estado informado adecuadamente sobre las pautas de salidas y visitas?	8,17
COVID ¿Considera que ha tenido medios suficientes para estar en contacto con su familiar?	8,25
¿Considera que el centro ha gestionado adecuadamente la situación COVID?	8,54
¿Cómo está de satisfecho en esta Residencia, “mucho, bastante, poco, nada?	8,21
<b>Valoración general</b>	<b>8,41</b>

Fuente: Residencia San Martín.

En la encuesta participaron 24 residentes, los cuales puntuaron cada uno de los ítems en la escala del 1 al 10 anteriormente mencionada, siendo el 1 la puntuación más baja que representa el mayor grado de insatisfacción y, en el lado opuesto, el 10 simbolizaría el mayor grado de satisfacción. Asimismo, al final de la encuesta se encuentra un apartado donde el residente puede adjuntar algún comentario y aportar cualquier sugerencia o reclamación que considere oportuna. La residencia se basa en la información recabada, para detectar los aspectos que requieren una mejora y también aquellos que es necesario mantener.

Sin embargo, esta encuesta está compuesta por preguntas muy generales y poco específicas, por lo que considero que se puede mejorar tanto en contenido, como en forma. Ya que hay muchos de los servicios que ofrece la residencia que no se ven reflejados en el cuestionario y, por tanto, no se están evaluando. Para ello pienso que sería conveniente generar nuevos ítems que englobasen todas las áreas; como son: servicios hosteleros, servicios de cuidados personales y atención individual personalizada, sanitarios, psicosociales, de peluquería, religioso y de podología, como se menciona en la tesis: *“El cuestionario de satisfacción debe incluir ítems que permitan recoger información sobre el nivel de satisfacción del cliente respecto a todos los servicios que ofrece el centro residencial.”* (San Miguel, 2011)

También hay otra parte que se está excluyendo en el modelo de cuestionario existente; y esa es la referente a la infraestructura. Es importante valorar la calidad y estado de las instalaciones del centro, la calidad de la atención psicosanitaria, la del funcionamiento y organización, la de las relaciones, la del trato, la de la información y comunicación...

En cuanto a la forma, sería mucho más intuitivo un modelo de cuestionario que diferenciase por grupos las áreas que se pretenden evaluar, para darle un mayor sentido y practicidad a la hora de obtener los resultados; en lugar de plantear todas las preguntas seguidas.

A continuación, realizo un boceto con una propuesta de encuesta de satisfacción basada en la encuesta que se plantea en la tesis de San Miguel (2011):

Tabla 7. Propuesta de encuesta de satisfacción.

Encuesta de satisfacción para residentes	Puntuación
<i>Calidad de las instalaciones</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la accesibilidad y ubicación de la residencia</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la amplitud de las zonas comunes</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la seguridad de las instalaciones</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la limpieza de las instalaciones</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con las terrazas y jardines</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la sala de estar</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la sala TV y salón</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el comedor</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con los aseos</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la habitación</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el estado general de las instalaciones</li> </ul>	
<i>Calidad de la atención psico sanitaria prestada</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la atención médica</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la atención de enfermería</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la atención psicológica</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la rapidez en la atención</li> </ul>	
<i>Calidad de los servicios</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el servicio hostelero</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con los servicios de cuidados personales y atención individual personalizada</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con los servicios sanitarios</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con los servicios psicosociales</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con los servicios de peluquería</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el servicio religioso</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el servicio de podología</li> </ul>	
<i>Calidad del funcionamiento y organización de la residencia</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Satisfacción con los horarios</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la dirección del centro</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el nivel de respeto de la privacidad</li> </ul>	
<i>Calidad de las relaciones</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Satisfacción con las relaciones entre residentes</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con las relaciones con el compañero de habitación</li> </ul>	
<i>Calidad del trato</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el trato, amabilidad y actitud de las personas cuidadoras</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con el trato y amabilidad del personal de recepción, de limpieza...</li> </ul>	
<i>Calidad de la información y comunicación</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la información recibida</li> <li><input type="radio"/> Satisfacción con la atención recibida a sus sugerencias</li> </ul>	
<b>Comentarios y sugerencias</b>	

Fuente: Elaboración propia.



#### **Acción 4: Renegociación con los proveedores o búsqueda de nuevos proveedores**

Con objeto de mejorar los resultados de la organización se plantea volver a negociar con los proveedores sus suministros y, en su caso, buscar otras alternativas de suministro.

## **6.2. COMUNICACIÓN**

#### **Acción 5: Video corporativo de la residencia**

Un video corporativo de la empresa, es una forma acercar la empresa a los consumidores, ya que se expone de forma visual la realidad y funcionamiento de la residencia mediante imágenes. San Martín invertirá en crear un video para dar a conocer, reforzar y ofrecer una imagen de transparencia a la ciudadanía. Este video corporativo estará publicado en la página web de la residencia y diferentes plataformas.

#### **Acción 6: Mejorar la página web**

Para mejorar la presencia de una residencia en Internet, es necesario tener una página web bien diseñada y actualizada, que les ayudará a reflejar la cultura de la residencia. En ella, se encontrarán diferentes apartados donde se facilitará información sobre los servicios ofrecidos por la residencia, instalaciones de las que dispone, el día a día de los mayores, y lo más importante, información de contacto tanto telefónico como vía online 24h.

Nuestra residencia dispone de una página web que tiene margen de mejora en lo que respecta a:

- o Diseño = se mejorará el diseño de la página para que sea compatible tanto para móviles como ordenadores.
- o Sobre la residencia = se describirá la historia de la residencia junto con sus principales objetivos.
- o Equipo = se facilitará una descripción de cada profesional que trabaja en la residencia para ofrecer una imagen de transparencia.
- o Servicios = se explicarán detalladamente los servicios ofrecidos.
- o Experiencia = se agregará un apartado donde se expondrán las experiencias y testimonios de los mayores en la residencia para conocer de primera mano cómo es la realidad de residir en San Martín.
- o Contacto = dispondrá de diferentes canales de contacto; teléfono, correo, redes sociales, asistente 24h.

### **Acción 7: Aumentar la presencia en las redes sociales**

Muchos creen que tener presencia en redes sociales no sirve de gran ayuda en lo que respecta a una residencia de personas mayores, pero, es probable que el público objetivo (los mayores, familiares de mayores) esté activo. Es recomendable crear perfiles en redes como Facebook e Instagram, para abrir el abanico y llegar a más gente.

La residencia San Martín cuenta con un perfil de Facebook bastante activo donde se publican actividades realizadas con los residentes. Para un mayor aprovechamiento de herramienta de comunicación, se publicará diariamente las tareas llevadas a cabo junto con una foto o un vídeo, con el fin de crear un ambiente familiar entre los usuarios de Facebook y la residencia.

### **Acción 8: Martin Berri mensual**

Para tener a la gente cercana de cada residente informada, en vez de tener una publicación semestral de Martin Berri, se les mandará mensualmente vía correo la revista para tener una actualizada información de sus mayores.

### **Acción 9: Jornadas de puertas abiertas**

La visita permitirá que el público objetivo vea las instalaciones y todos los servicios que ofrecemos. Se tratará de resolver todas las dudas de los posibles futuros residentes. A todos los participantes se les entregará un folleto explicativo y algún obsequio.

## **6.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **Acción 10: Compromiso con la igualdad y la diversidad funcional**

La Fundación Residencia San Martín, se sumará a la iniciativa de *“Carta de Diversidad”* de la Fundación de Diversidad, Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. *“Es una carta compromiso de 10 principios que, con carácter voluntario y de forma gratuita, firman las empresas e instituciones de un mismo país, independientemente de su tamaño o sector. Con ello asumen el compromiso de fomentar los principios fundamentales de la igualdad, diversidad e inclusión.”* (Fundación Diversidad, 2023).

El objetivo principal de sumarse a este compromiso es, tener una base de política empresarial que ofrezca una igualdad de oportunidades y trato, independientemente del género del residente.

La validez de la carta es de 2 años, por lo tanto, la residencia San Martín se comprometerá a renovar el compromiso para garantizar la calidad de vida de todos.

### **Acción 11: Compromiso con la formación**

La residencia desarrollará un programa de formación continua dirigida a toda la plantilla, para que los profesionales se doten de nuevos conocimientos y habilidades con el propósito de ofrecer un servicio óptimo.

### **Acción 12: Compromiso con el medio ambiente**

Se reforzará la conciencia ambiental mediante un compromiso que recogerá diferentes medidas a adoptar, para disminuir lo máximo posible el impacto. Entre las medidas que se implementarán en la vida diaria de los mayores, están:

- Ahorro de energía (apagar las luces, evitar el consumo silencioso...).
- Aprovechamiento de la luz natural.
- Ahorro de agua.
- Reciclaje.
- Reducción del uso de plástico.
- Evitar el desperdicio alimentario

En esta tabla se resumen las acciones que se llevarán a cabo, indicando los objetivos con los que se relaciona cada una:

Tabla 8. Resumen de acciones.

ACCIÓN	OBJETIVO
Kit de bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar la imagen</li> <li>o Aumentar la satisfacción</li> </ul>
Encuesta de gustos y necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar la calidad</li> <li>o Aumentar la satisfacción</li> </ul>
Mejora de la encuesta de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aumentar la satisfacción</li> </ul>
Renegociación con los proveedores o búsqueda de nuevos proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar los resultados</li> </ul>
Video corporativo de la residencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar la imagen</li> </ul>
Mejorar la página web	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aumentar la presencia online</li> <li>o Mejorar la imagen</li> </ul>
Aumentar la presencia en las redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aumentar la presencia online</li> <li>o Mejorar la imagen</li> </ul>
Martin Berri mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar la imagen</li> </ul>
Jornadas de puertas abiertas	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar la imagen</li> </ul>
Compromiso con la igualdad y la diversidad funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar la imagen</li> <li>o Mejorar la calidad</li> </ul>
Compromiso con la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar la calidad</li> </ul>
Compromiso con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mejorar los resultados</li> <li>o Mejorar la imagen</li> <li>o Mejorar la calidad</li> <li>o Aumentar la satisfacción</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 7. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

La fase de mayor importancia de un plan de marketing, es el seguimiento y control de los resultados, pues, gracias a ella se supervisa si las acciones llevadas a cabo se aplican adecuadamente y si las estrategias son eficaces para llegar a los objetivos establecidos. Mediante esta revisión, se pueden analizar los resultados obtenidos tras ejecutar las acciones y en caso de ser necesario, poder replantear nuevas acciones para no desviarse de las metas.

Los métodos de control que se les implantará a cada objetivo y acción de este plan de marketing serán los siguientes:

- *Encuestas de satisfacción*

Se les repartirá cuestionarios físicos de satisfacción 3 veces al año (abril, agosto y diciembre) donde se les preguntará por sus datos personales, su ingreso en la residencia, cumplimiento de objetivos en cuanto al servicio ofrecido, calidad de vida, valoración de la plantilla, atención y trato y establecimiento. Esta información ayudará a la residencia a fortalecer sus puntos fuertes y entender las necesidades de cada residente.

- *Seguimiento de la página web y redes sociales*

Hoy en día, con el uso de las redes sociales se logra llegar a un público mucho más amplio que con cualquier otra herramienta de comunicación. Es por ello que, llevar un control de las visitas, las reseñas, la comunicación entre residencia y grupos de interés, es vital.

- *Control de ingresos en la residencia*

Con los datos obtenidos y comparándolos con datos del año anterior, se tomarán decisiones de seguir con las acciones propuestas o buscar nuevas soluciones.

- *Control del cumplimiento de los compromisos*

Para controlar el cumplimiento de los compromisos, la residencia se asegurará de:

- o Renovar cada 2 años la Carta de Diversidad para seguir fomentando los principios de igualdad, diversidad e inclusión.
- o Impartir formación trimestralmente con certificado de acreditación.
- o Concienciar a toda la plantilla y residentes de la importancia de llevar a cabo las acciones para disminuir el impacto hacia el medio ambiente.

Se asignará un responsable para medir los resultados de cada acción haciéndoles un seguimiento mensual, para así poder examinar si se han alcanzado los objetivos establecidos en este plan de marketing.



## 8. CONCLUSIONES

Gracias a la elaboración de este plan de marketing, he podido tomar conciencia de la importancia que éste tiene en cualquier tipo de negocio. Los centros gerontológicos son entidades que llevan muchos años en funcionamiento y que siguen y seguirán siendo necesarios para el bienestar de la sociedad. Esta optimista previsión de futuro respecto a la demanda existente en este ámbito, dota a las residencias de una seguridad que puede ser perjudicial a la hora de renovar sus posibilidades de ayuda ya que el estar siempre a pleno rendimiento, puede disminuir la conciencia sobre la necesidad de cambio o adaptación a la actualidad.

En cualquier caso, un centro residencial para mayores debe realizar siempre todo lo necesario para favorecer la satisfacción y por ello se deberán utilizar herramientas que permitan detectar, por un lado, las expectativas iniciales (con las encuestas iniciales) y, por otro lado, el grado de satisfacción alcanzado (encuesta de satisfacción).

Por ese motivo he querido, a través de este plan de marketing, plantear nuevas alternativas que puedan ayudar a mejorar la imagen de la residencia de personas mayores San Martín y a aumentar la satisfacción de su público objetivo.

Seguro que este plan de marketing es mejorable, pero el seguimiento de las acciones propuestas en él será uno de los indicadores que podrá evaluarse con el transcurso del tiempo, para valorar si beneficia o no tanto a la residencia como a los usuarios.





## BIBLIOGRAFÍA

BOE (2006): Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. *Boletín Oficial del Estado*, núm 299. 15 de diciembre del 2006.

BOPV (1998): DECRETO 41/1998, de 10 de marzo, sobre los servicios sociales residenciales para la tercera edad. *Boletín Oficial del País Vasco*, núm 66. 7 de abril de 1998.

BOPV (2019): DECRETO 126/2019, de 30 de julio, de centros residenciales para personas mayores en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Boletín Oficial del País Vasco*, núm 170. Vitoria-Gasteiz, a 30 de julio de 2019.

Cámara, J. (2020, 5 marzo). Roberto Rodríguez aboga por “una estrategia de conjunto para mejorar la imagen de las residencias”. *Dependencia.Info*. <https://dependencia.info/noticia/3349/actualidad/roberto-rodriguez-aboga-por-una-estrategia-de-conjunto-para-mejorar-la-imagen-de-las-residencias.html>

Castro, C. (2020, 28 julio). Ni hogares, ni hospitales: el futuro de las residencias tras la pandemia. *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/vida-sana/2020/06/27/ni-hogares-ni-hospitales-el-futuro-de-las-residencias-tras-la-pandemia/>

Cervera, A. (2023, 14 marzo). *Las alternativas a las residencias de mayores son ya el presente, no el futuro*. SIMBIOTIA. <https://www.simbiotia.com/alternativas-residencias-mayores/>

CSIC (2023): *Mapa de recursos sociales y sanitarios*. Envejecimiento en red. [http://envejecimiento.csic.es/recursos/residencias/resultadoavanzado.htm?parametros=%5Bgipuzkoa%2C+PROV%2C+ALGUNA%2C+AND%2C+\\*VACIO\\*%2C+PROV%2C+ALGUNA%2C+AND%2C+\\*VACIO\\*%2C+\\*VACIO\\*%2C+\\*VACIO\\*%2C+\\*VACIO\\*%2C+\\*VACIO\\*%2C+\\*VACIO\\*%2C+\\*VACIO\\*%2C+PROV%2C+A%5D](http://envejecimiento.csic.es/recursos/residencias/resultadoavanzado.htm?parametros=%5Bgipuzkoa%2C+PROV%2C+ALGUNA%2C+AND%2C+*VACIO*%2C+PROV%2C+ALGUNA%2C+AND%2C+*VACIO*%2C+*VACIO*%2C+*VACIO*%2C+*VACIO*%2C+*VACIO*%2C+*VACIO*%2C+*VACIO*%2C+PROV%2C+A%5D)

Corian, S. (2004). *Marketing práctico para arquitectos y profesionales de la construcción: cómo hacer un plan para conseguir clientes*. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ehu/77470?page=66>

El Español (2021, 21 marzo). *I+D+i en residencias: tecnología al servicio del cuidado y el bienestar*. *El Español*. [https://www.elespanol.com/sociedad/20210321/idi-residencias-tecnologia-servicio-cuidado-bienestar/566944298\\_0.html](https://www.elespanol.com/sociedad/20210321/idi-residencias-tecnologia-servicio-cuidado-bienestar/566944298_0.html)

De Orador Márquez, José Antonio (2013). *Entorno e información de mercados*. IC Editorial.

Diario Vasco (2023, 20 marzo). *Huelga Residencias Gipuzkoa - Últimas noticias de Huelga Residencias Gipuzkoa en El Diario Vasco*. *El Diario Vasco*. <https://www.diariovasco.com/temas/generales/huelga-residencias-gipuzkoa.html>

Domínguez Chávez, Guillermo (2013): *Fundamentos de Marketing*. (11.<sup>a</sup> ed.). [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20Odel%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20Odel%20Marketing-Kotler.pdf)

Eustat. (2022). *Notas de prensa: Las personas ocupadas descienden un 0,5% y la tasa de paro sube al 8,4% en el cuarto trimestre de 2022 en la C.A. de Euskadi*. [https://www.eustat.eus/elementos/las-personas-ocupadas-descienden-un-05-y-la-tasa-de-paro-sube-al-84-en-el-cuarto-trimestre-de-2022-en-la-ca-de-euskadi/not0020586\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/las-personas-ocupadas-descienden-un-05-y-la-tasa-de-paro-sube-al-84-en-el-cuarto-trimestre-de-2022-en-la-ca-de-euskadi/not0020586_c.html)

Eustat. (2022). *Tablas estadísticas: Población de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según grandes grupos de edad y sexo*. [https://www.eustat.eus/elementos/ele0011400/poblacion-de-la-ca-de-euskadi-por-ambitos-territoriales-segun-grandes-grupos-de-edad-y-sexo/tbl0011427\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0011400/poblacion-de-la-ca-de-euskadi-por-ambitos-territoriales-segun-grandes-grupos-de-edad-y-sexo/tbl0011427_c.html)

Eustat. (2023). *Tablas estadísticas: Índice General de Precios de Consumo (IPC) de la C.A. de Euskadi. Marzo 2023*. [https://www.eustat.eus/elementos/ele0000500/indice-general-de-precios-de-consumo-ipc-de-la-ca-de-euskadi/tbl0000526\\_c.html](https://www.eustat.eus/elementos/ele0000500/indice-general-de-precios-de-consumo-ipc-de-la-ca-de-euskadi/tbl0000526_c.html)

Fundación Diversidad. (2023, 13 febrero). *Carta de la Diversidad | Compromiso con la Igualdad y Diversidad*. <https://fundaciondiversidad.com/carta-de-la-diversidad/>

Fundación Residencia San Martín (2021). *Memoria 2021*.

INE (2023). *Esperanza de Vida al Nacimiento por comunidad autónoma, según sexo*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1448>

INE (2023). *Tasa de Dependencia de la población mayor de 64 años, por comunidad autónoma (1455)*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1455>

INE (2023). *INE base / Nivel y condiciones de vida (IPC) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos*. INE. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607)

INE (2023). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma (4247)*. INE. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247>

INE (2021): *Efecto de la COVID-19 en el gasto monetario de los hogares*. INE. [https://www.ine.es/metodologia/t25/efecto\\_COVID\\_EPF\\_2020.pdf](https://www.ine.es/metodologia/t25/efecto_COVID_EPF_2020.pdf)

Izar Landeta, J. M. (2016). *Contabilidad administrativa*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/ehu/116361?page=16>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Marketinaren Oinarriak*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. <https://elibro.net/es/ereader/ehu/42782?page=290>

Libro Verde (2023). *Gipuzkoa: la transición hacia la residencia del futuro*. Diputación Foral de Gipuzkoa.

López Fernández, S., Candela Soto, P., & Sánchez Pérez, M. D. C. S. P. (2022, 13 septiembre). Residencias de Mayores: un sector feminizado donde mandan, cada vez más, los hombres. *Instituto de las mujeres*.  
<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Revistas/ANALITICAS/DEA0430.pdf>

Máñez, R. (2022). Estrategias y Tipos de Segmentación de Mercado [Variables + Criterios]. *Rubén Máñez*. <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>

MIT (2021). ¿Conoces el Plan de Atención Personalizada a personas mayores? *MIT Centro de día Madrid*. [https://mitcentrodedia.es/plan-atencionindividualizada/#Caracteristicas del Plan de Atencion Personalizada para personas mayores](https://mitcentrodedia.es/plan-atencionindividualizada/#Caracteristicas%20del%20Plan%20de%20Atencion%20Personalizada%20para%20personas%20mayores)

Noticias y Gestión De La Dependencia (2022). La inflación también afecta a las residencias de mayores y pone en cuestión el crecimiento del sector. *NGD - Noticias y Gestión de la Dependencia*. <https://gestionydependencia.com/noticia/4587/empresas/la-inflacion-tambien-afecta-a-las-residencias-de-mayores-y-pone-en-cuestion-el-crecimiento-del-sector.html>

Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. Grupo Editorial Patria.  
<https://elibro.net/es/ereader/ehu/114079?page=56>

Rodríguez-Ardura, Inma. (2018): *Principios y estrategias de marketing. Vol. 1*. Editorial UOC.

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L.  
<https://elibro.net/es/ereader/ehu/189293?page=16>

San Martín Egoitza (2023). *Imagen instalaciones Residencia San Martín*. San Martín Egoitza.  
<https://www.sanmartinegoitza.com/>

San Martín Egoitza (2023). *Logotipo Residencia San Martín*. San Martín Egoitza.  
<https://www.sanmartinegoitza.com/>

San Miguel Osaba, E. (2011). *Tesis Doctoral: Gestión de la calidad y marketing en los centros residenciales para personas mayores*. Universidad del País Vasco.