



UNIVERSIDAD  
**COMPLUTENSE**  
MADRID

## **Trabajo de Fin de Grado.**

**Autor**

Carlos Martín Martín

**Tutor**

José Emilio Navas López

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AMAVIR.**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES U.C.M.**

**Curso 2023/2024**



## 1. RESUMEN.

El Trabajo de Fin de Grado se centra en la dirección estratégica de la empresa, en concreto, nos centramos en la empresa Amavir, dedicada al cuidado y a la atención de personas mayores. El objetivo de este trabajo es plasmar y reflejar la realidad estratégica de dicha empresa, atendiendo, principalmente, al manual "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa".

En dicho trabajo hemos obtenido y organizado la información guiándonos por los principales epígrafes del manual. La información empleada, ha sido obtenida de fuentes secundarias, o material ya elaborado, y de fuentes primarias, gracias a la colaboración de una trabajadora, la cual nos han permitido confirmar y contrastar la información disponible.

Además, se ha tenido en cuenta el entorno en el que opera, para poner en valor la estrategia de la empresa y la forma en la que se ha ido desarrollando.

### **Palabras clave**

Amavir, dirección, estrategia, residencia, entorno, fusión, diversificación.

## 2. INTRODUCCIÓN.

Amavir es una empresa de titularidad privada dedicada a la atención y al cuidado de personas mayores y dependientes. Su origen es moderadamente reciente, pues surgió en el año 2017 tras la unión de las compañías Amma y Adavir, las cuales eran empresas experimentadas tras consagrar más de 20 años en el sector.

En la actualidad, esta empresa cuenta con centros residenciales en 7 Comunidades Autónomas, llegando a un total de 43 residencias, una plantilla en torno a las 4.500 personas y aproximadamente 8.000 plazas disponibles para residentes. Además, de estas 8.000 plazas cuenta con plazas concertadas, subvencionadas en cierta parte, y plazas públicas, subvencionadas al 100% por los Servicios Sociales.

La propia compañía se caracteriza como "Líderes en España en atención a las personas mayores." (Amavir, 2022: 7). Ofrecen cuidados y servicios de la máxima calidad tanto a los residentes, como a los propios familiares de estos.

Amavir está integrada en un grupo denominado Maisons de Famille, compañía creada en Francia en el año 2003, la cual es filial de la sociedad Creadev, la cual es propietaria de más de 150 empresa, entre las que están Decathlon, Alcampo o Leroy Merlin, las cuales están presentes en 50 países.

Entre los servicios que presta Amavir, podemos encontrar desde los más básicos y esenciales, como pueden ser el servicio médico o de enfermería, fisioterapia y rehabilitación, hasta estancias (permanentes, temporales, diurnas, nocturnas, etc.), el cual es su principal servicio.

No obstante, no se encasilla en los servicios esenciales, pues también cuenta con actividades de animación sociocultural, las cuales las realizan tanto en los propios centros como en el exterior, mediante visitas, excursiones o paseos. Estos servicios se prestan con la intención de conseguir hacer felices a sus clientes sobrepasando los cuidados materiales y así generar esa ventaja competitiva sobre sus competidores comprendiendo actividades extraordinarias de las usuales del sector.

### 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE AMAVIR.

En este apartado haremos referencia a los valores internos de la compañía. Pasaremos por la **misión**, explicando para qué existe Amavir, la **visión**, qué será Amavir en los próximos años y describiremos algunos de sus **valores** principales.

En cuanto a la **misión**, ellos mismos la describen como “Mejorar la calidad de vida y garantizar el bienestar de las personas mayores y dependientes, así como de sus familias” (Rivera, 2022: 1).

Respecto a la **visión**, esta es “Ser la compañía de mayor confianza a la hora de proporcionar servicios y soluciones asistenciales para ayudar a cada persona a vivir una vida más fácil, plena e inclusiva.” (Rivera, 2022: 1).

Finalmente, respecto a los valores principales de Amavir podríamos destacar: las personas, la ética, la positividad o la excelencia. (Rivera, 2022: 1).

#### 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Conocemos por entorno “factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa” (Navas & Guerras, 2023: 82), es decir, es aquello que está fuera del alcance de la empresa, pero que tiene influencia y, en cierta parte, condiciona la forma de actuar de las empresas.

El entorno en el que operan las empresas podría clasificarse en dos tipos: el entorno general (PESTEL) y el entorno competitivo (PORTER), los cuales desarrollaremos a continuación.

##### 4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

El entorno general podemos analizarlo desde diferentes perspectivas, pero en esta ocasión vamos a realizarlo guiándonos por el modelo P-E-S-T-E-L, donde cada letra de las siglas tiene un significado.

**Ámbito político-legal:** estos ámbitos delimitan el marco legal en el que debe encuadrarse la operativa del mercado. Es decir, es la política desarrollada por el país. En España, para que una empresa pueda operar legalmente deberá estar debidamente registrada en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente. Además, deberá estar dada de alta en Hacienda y en la Seguridad Social.

En cuanto a la normativa laboral, todos los trabajadores deberán contar con contrato laboral en vigor, el cual cumplirá con las formalidades recogidas en el Estatuto de los Trabajadores.

Respecto a legislación fiscal o tributaria, la empresa estará ligada al Impuesto de Sociedades, el cual es de carácter directo, lo que supone que gravará la renta de la empresa. Actualmente, el IS se sitúa en el 25%, es decir, una cuarta parte de la renta total, lo que en ocasiones dificulta el desarrollo de las empresas.

**Ámbito económico:** este aspecto hace referencia a los factores económicos que afectan a las residencias de mayores, como pueden ser políticas económicas, el nivel de renta, el desempleo, etc. En la actualidad, España se sitúa como la economía número 14 del mundo por volumen de PIB (1.200 millones de dólares), pero en 2022 la deuda pública ascendía a 1.502.804 millones de euros, lo que supone el 111,6% del PIB. Esto supone un lastre para España, aunque en el año 2023 la economía está creciendo en términos generales.

En cuanto a datos de empleo, el mercado laboral español se está recuperando respecto a 2020 y 2021. No obstante, en el tercer trimestre de 2023, España contaba con una tasa de paro del 11,84%, casi el doble de la media de la Eurozona, la cual se sitúa en torno al 6,4%.

Además, la inflación está alta, pues se encuentra en torno al 3,5%, bastante por encima de los establecido por el Banco Central Europeo, el cual la fija en el 2%, pero sigue siendo inferior a la media de Europa, la cual se encuentra por encima del 4%.

**Ámbito social:** en este ámbito tendremos en cuenta factores sociales como puede ser la esperanza de vida, el cual afecta directamente a nuestra empresa. La esperanza de vida cada vez es mayor, situándose, actualmente en 82.2 años.

Además, existe una tendencia demográfica a la inversión de la pirámide de población, lo que hace que la parte baja de esta (las personas más jóvenes) sea cada vez más estrecha, ocurriendo el efecto contrario en la parte más alta, pues cada vez hay más personas mayores, lo que tiende a un aumento de la edad media de la población española.

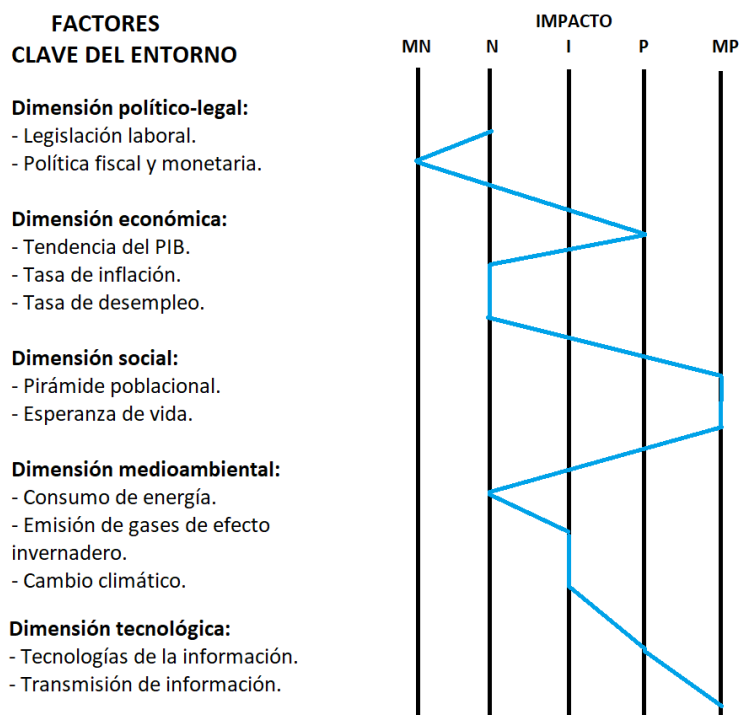
**Ámbito tecnológico:** España cuenta con una infraestructura tecnológica bastante buena, situándose en el tercer puesto de países de la Unión Europea con conectividad. Contamos con servicios de banda ancha que nos permiten el acceso a internet, tanto a ciudadanos como a empresas, lo que permite gozar de una conexión permanente y una elevada capacidad de transmisión.

Recientemente se ha introducido la red de cobertura 5G y, actualmente, son 11 las ciudades españolas que cuentan con acceso a ella. Esta permitirá aumentar la velocidad de conexión y la transmisión de datos.

**Ámbito medioambiental:** desde el punto de vista de la ecología, España es un país concienciado con el medio ambiente y quiere adherirse a la lista de países más comprometidos con la causa de la Unión Europea. En la actualidad contamos con más de veinte leyes que regulan aspectos medioambientales, entre las que podemos destacar la Ley 21/2013 de 9 de diciembre encargada de la evaluación ambiental. No obstante, las diferentes leyes tratan desde la calidad de las aguas, el ruido, la calidad del aire, emisión de gases de efecto invernadero, etc.

#### 4.1.1. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO GENERAL DE AMAVIR.

A continuación, ilustraremos el perfil estratégico de Amavir, el cual nos permitirá elaborar un diagnóstico del entorno general de la empresa.



Fuente: cuadro de elaboración propia.

**Leyenda:** MN: Muy negativo; N: Negativo; I: Neutral o Indiferente; P: Positivo; MP: Muy positivo.

Esta podría ser una representación del perfil estratégico de Amavir, donde, como hemos comentado previamente, hay factores del entorno que afectan positiva y negativamente. Podemos destacar la dimensión económica como un factor que afecta negativamente, como explicamos antes, la alta legislación laboral hace que sea un trámite bastante farragoso a la hora de formular los contratos. Además, la política fiscal y monetaria también tiene efectos negativos debido al alto tipo de tributación, lo que dificulta la expansión y el desarrollo empresarial.

Respecto a la dimensión económica, la tendencia actual del PIB es creciente, lo que afecta de manera positiva a la empresa, pero tanto la alta tasa de inflación, como la alta tasa de desempleo la afecta negativamente.

En cuanto al ámbito social, aquí es donde Amavir se ve mayormente beneficiada, ya que el aumento de la esperanza de vida hace que se invierta la pirámide poblacional, lo que hace que aumente el número de clientes potencial.

En la dimensión medioambiental, Amavir se encuentra en una posición más neutral o indiferente, pero en el ámbito tecnológico vemos como recibe influencia bastante positiva del entorno general que le permite desarrollar su función de manera más fácil.

#### 4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.

En este caso. El análisis del entorno competitivo lo haremos en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter y analizaremos uno a uno todos los elementos de este.



Fuente: Porter, 2009: 44

##### 1. Intensidad de la competencia actual.

Aquí nos centraremos en los competidores actuales de Amavir, es decir, las empresas que prestan servicios similares en el mercado en el que opera. En este caso nos vamos a centrar en compañías competidoras con centros en territorio español.

Las principales compañías competidoras de Amavir son: DomusVi, Vitalia Plus, Orpea, Ballesol y Colisée. Estas se encuentran ordenadas de mayor a menor en cuanto al número de centros. DomusVi cuenta con un total de 142 centros, a diferencia de Amavir, que sólo tiene 41. En cuanto al número de plazas, DomusVi ofrece 18.852, mientras que Amavir ofrece 6.251.

El negocio de los centros de mayores cuenta con altas barreras de salida y de movilidad, ya que constatan un modelo de negocio con una inversión inicial muy elevada, por lo que deshacer esta inversión tiene un gran coste.

Además, el grado de diferenciación es reducido, ya que todos los competidores ofrecen servicios similares entre los que se encuentran alojamiento o estancia, atención integral personalizada, fisioterapia y rehabilitación, servicio médico, psicología, trabajo social, etc.

En cuanto al ritmo de crecimiento del sector, nos encontramos ante un sector en crecimiento, lo que lo convierte en un tipo de negocio atractivo. Los motivos que fomentan este crecimiento son el aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población.

Por lo tanto, Amavir opera en un mercado competitivo donde operan pocas empresas, pero estas tienen un gran poder. Se encuentran casi en una situación de oligopolio, ya que seis compañías dominan gran parte del mercado. No obstante, en ocasiones, estas empresas deben sacrificar temporalmente sus resultados si quieren lograr el éxito en la industria.

## 2. Entrada de competidores potenciales.

El sector de las residencias de mayores es un sector atractivo, pero en el que la amenaza de nuevos competidores es reducida. Esta situación está motivada por diferentes factores que desarrollaremos a continuación:

- Alta inversión inicial: este es el principal factor, ya que abrir un centro de mayores conlleva un desembolso de varios millones de euros, lo que limita la aparición de nuevas compañías en el mercado
- Nivel de producción alto: este es otro de los factores que limitan la entrada de nuevos competidores y que está estrechamente ligado con el anterior. Para que

una compañía presente beneficios deberá tener un alto grado de residentes para amortizar los costes fijos, pero esto conlleva unos altos costes de administración, coordinación y gestión.

- Altas tasas de contratación: otro factor que afecta negativamente a la aparición de nuevos competidores es el elevado número de trabajadores que se deben contratar para poder atender a los residentes durante las veinticuatro horas del día (tres turnos diarios). Además, a esto se le añade que este personal deberá estar adecuadamente formado, lo que hace aumentar los costes.

### 3. Amenaza de productos sustitutivos.

En este apartado, nos centraremos en aquellos productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades que Amavir, pero que se ofrecen de manera diferente.

Una de las opciones que se plantean como sustitutivo de los centros residenciales son los **centros de día**, que consisten en que, las personas que lo necesiten acudan a diario a un centro con las instalaciones especializadas para la atención de personas de la tercera edad. Pueden ir por su propio pie o mediante un servicio de ruta. No obstante, este modelo también es ofrecido por Amavir.

Otro producto sustitutivo podría ser el **“Cohusing senior”** o **“Coliving”**, que son modelos alternativos a las residencias donde sus participantes buscan combatir la soledad. Además, se comprometen al cuidado mutuo entre usuarios, para intentar lograr un envejecimiento lo más autónomo posible.

Otra opción es la **atención domiciliaria general**, la cual se ha visto reducida en los últimos años en favor de las residencias, pero que aún hoy existe. Consiste en tener empleados que realicen las tareas necesarias de una persona dependiente, pero en el hogar de la persona.

### 4. Poder negociador de proveedores y clientes.

Esta fuerza de Porter hace referencia a la capacidad de proveedores o clientes de imponer condiciones a las empresas.

Amavir tiene diferentes modalidades de proveedores, desde proveedores de activos, de mobiliario, de servicios o mantenimiento o incluso alimenticios. No obstante, Amavir se

compromete a que todos aquellos que participen como sus proveedores deberán cumplir con los Códigos de Buena Conducta similares a los suyos.

Su poder de negociación es reducido, ya que Amavir cuenta con un proceso y protocolo de compras estandarizados, donde el producto o servicio deberá cumplir con las condiciones requeridas para ofrecer un servicio de máxima calidad. Además, el proveedor deberá aportar la documentación solicitada por Amavir y cumplimentar un cuestionario respecto a información general, cumplimiento normativo, calidad, etc.

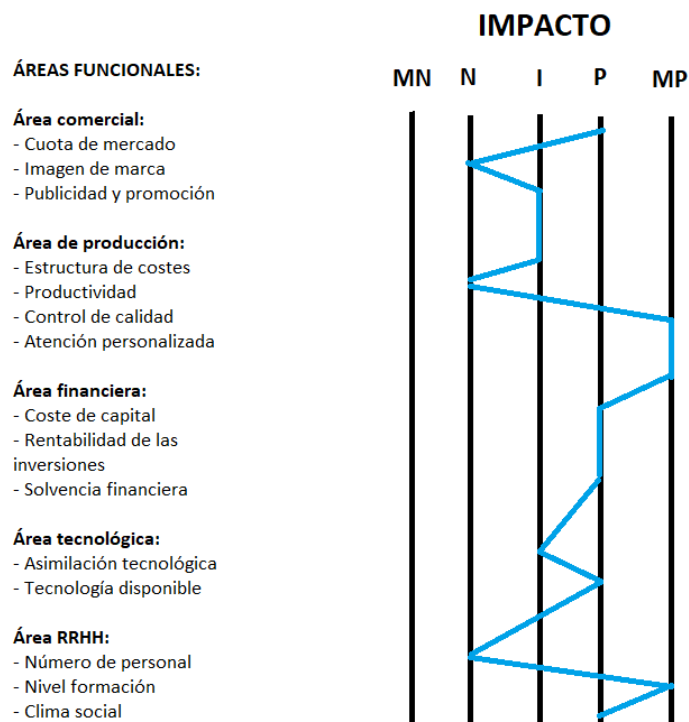
Respecto al poder negociador de los clientes es aún más reducido, donde los precios y las condiciones fijadas por Amavir son inmutables e iguales para todos los residentes. No obstante, Amavir está abierta y dispuesta a mejorar su modelo de negocio y es por eso por lo que cuenta con diferentes canales donde se recogen sugerencias, reclamaciones o denuncias de clientes o familiares de estos.

## **5. ANÁLISIS INTERNO.**

En el apartado de análisis interno nos centraremos en la importancia que supone el valor interno de una empresa, convirtiéndose en una variable de éxito para el desarrollo de las compañías. En ocasiones, la habilidad interna de las empresas para competir en el mercado es más relevante que las propias circunstancias en las que se halle el entorno.

A diferencia de lo que comentamos en el análisis del entorno general, en el cual nos centramos en variables externas que podían suponer amenazas u oportunidades, en el presente apartado nos vamos a centrar en el análisis interno o, dicho con otras palabras, en aquello propio o con lo que cuenta la empresa que le generará una situación de debilidad o de fortaleza.

Para ello, nos vamos a apoyar en un gráfico en el que mostraremos el perfil estratégico de Amavir y lo haremos atendiendo a las principales áreas funcionales.



Fuente: cuadro de elaboración propia.

**Leyenda:** MN: Muy negativo; N: Negativo; I: Neutral o Indiferente; P: Positivo; MP: Muy positivo.

En cuanto al área comercial, Amavir se sitúa entre las 6 empresas más grandes dedicadas al sector de las residencias de mayores, lo que le posiciona con una buena cuota de mercado. No obstante, su imagen de marca o reputación no es del todo buena, debido a malas experiencias con algunos clientes.

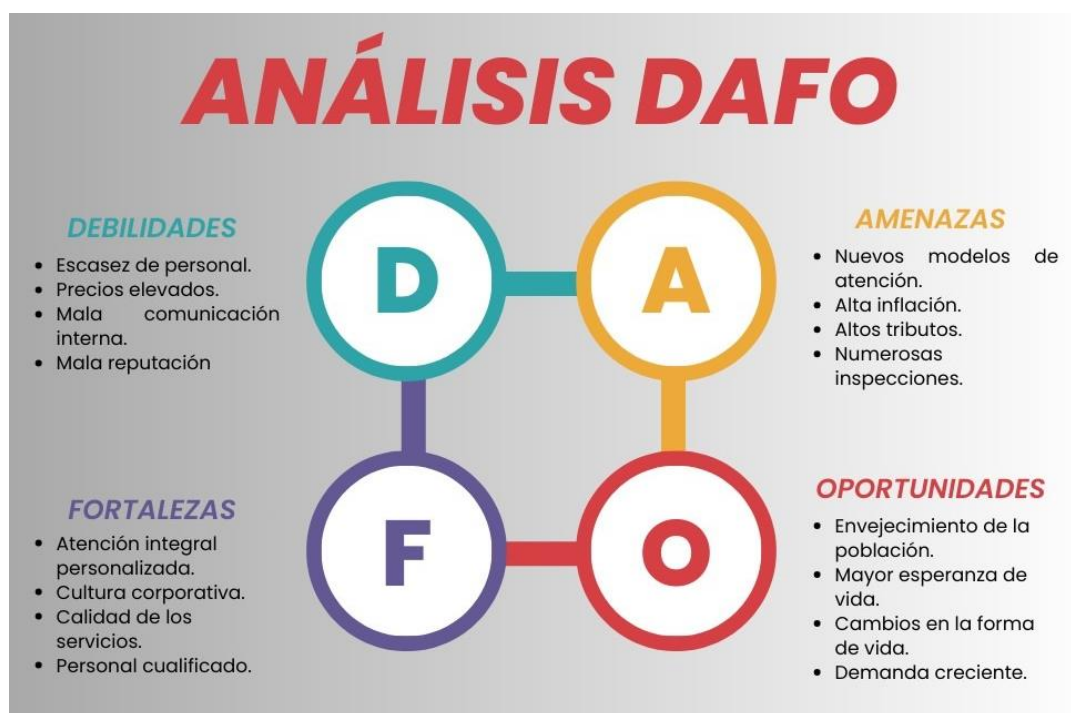
En el área de producción, destacaremos que la productividad no es su fuerte, pues los planes previstos por la dirección no siempre se cumplen, quedando indicadores por cumplir. Aunque en los aspectos de control de calidad y atención personalizada Amavir tiene una valoración muy positiva, generando una de sus mayores fortalezas.

Respecto al área financiera, Amavir se encuentra en buenas condiciones en parte debido a la intervención del grupo accionista Maisons de Famillie, propietario de la mayor parte del capital, pero también gracias a la buena implantación del modelo de negocio.

En el área tecnológica, Amavir cuenta con gran acceso a material tecnológico y, actualmente, se encuentra en una fase de asimilación de esta para explotarla y sacarle el máximo partido.

Finalmente, en cuanto al área de recursos humanos, Amavir tiene un personal dentro de los parámetros fijados por la OMS, pero que, en ocasiones, es escaso para la carga de trabajo. No obstante, el nivel de formación de los trabajadores es alto, permitiendo que la empresa continúe desarrollándose.

En este cuadro hemos sintetizado toda la información del análisis interno en un gráfico DAFO, diferenciando entre origen interno y externo y entre efectos positivos y negativos de las variables.



Fuente: cuadro de elaboración propia.

## 6. VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Según nuestro manual de referencia, cuando hablamos de ventaja competitiva nos referimos a lo siguiente: “una empresa tiene ventaja competitiva cuando posee ciertas características que la diferencian de otras, la colocan en una posición relativa superior para competir y le permiten obtener un rendimiento superior” (Navas & Guerras, 2023:142).

Para que una característica concreta de una empresa se convierta en una ventaja competitiva, debe generar una mayor rentabilidad para la empresa en concreto que para las demás y, además, deberá hacerlo de forma duradera y mantenida en el tiempo.

Llegados a este punto, vamos a hablar de la o las ventajas competitivas con las que cuenta Amavir. Las principales ventajas competitivas que conocemos son la de costes y la diferenciación del producto.

En cuanto a costes, Amavir no se sitúa en una posición de ventaja respecto de sus competidores. Los precios de sus servicios varían en cada uno de sus centros pues cada uno está sujeto a unos costes según su situación geográfica, pero en todos ellos el precio por día se sitúa entre los 70 y 80€, al igual que en los centros de sus competidores. No obstante, este precio es directamente proporcional con el grado de dependencia de cada residente.

Donde sí se sitúa en una posición de ventaja competitiva es en la diferenciación de su producto o, más concretamente, su servicio. Amavir define como ventajas competitivas propias las siguientes: “atención personalizada, calidad de los servicios, cultura corporativa, comunicación e imagen y relación con el entorno” (Amavir, 2022: 13).

Amavir considera que ofrece un servicio con ciertos atributos que hacen que sea considerado como mejor en comparación con sus competidores, es decir, aunque el cliente considere que el servicio es caro, también es consciente de que está obteniendo un servicio de calidad.

El servicio de Amavir se diferencia por varias variables:

- Características del producto: instalaciones de calidad, atención especializada e individualizada, capacidad para adaptarse fácilmente a las demandas de los clientes, etc.
- Características del mercado: ofrece diferentes servicios como residencia permanente y/o centros de día, servicios auxiliares como peluquería, podología, psicología, etc. Además, se está volcando por intentar incluir en su negocio las nuevas tendencias comentadas en el apartado “Amenaza de productos sustitutivos” de Cohusing o Coliving.
- Características de la empresa: según recoge en su misión y visión, Amavir pretende proporcionar los cuidados y servicios a aquellas personas que lo

necesiten para, en un futuro, convertirse en la compañía de mayor confianza en cuanto a soluciones asistenciales.

- Otras variables: Amavir está comprometida con el papel que desempeña en la sociedad y es por eso por lo que desde 2017 cuenta con un Comité de Responsabilidad Social Corporativa, el cual tiene presencia en todos los departamentos, presenta todos los años el Informe de Estado de Información no Financiera, tiene un grupo de trabajo de RSC en el Grupo accionista de Maisons de Famílie y desde 2018 pertenece a la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (para implementar Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Esta ventaja competitiva de diferenciación es más adecuada de aplicar cuando los clientes le dan un valor especial al servicio (todos queremos que nuestros mayores estén en las mejores manos), cuando las características distintivas son difíciles de imitar (el compromiso con los residentes y los familiares es complicado de conseguir si no se trabaja intensamente en ello) o cuando el cambio tecnológico es acelerado (potenciar el uso de la tecnología para mejorar los servicios y procesos, aumentando las inversiones en tecnología y sistemas).

No obstante, la diferenciación del servicio no produce por sí sola la ventaja competitiva, y eso, en ocasiones, hace que los costes aumenten, pero Amavir, hasta ahora, ha encontrado la fórmula para combinar su diferenciación de servicio y mantener unos precios competitivos con los del sector.

Si observamos cómo se encuentra el mercado de las residencias de mayores, apreciamos que se encuentra en una etapa de crecimiento con tasas de crecimiento de clientes, aumento de los competidores, reducido poder de negociación de los clientes y con unos costes que se van reduciendo de forma lenta pero progresiva. En estas condiciones, las compañías deben intentar mantener y mejorar esa ventaja competitiva y, para ello, conviene crear fidelidad en el cliente atrayendo clientes potenciales, lo cual se puede conseguir con una estrategia de diferenciación del producto.

## **7. EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE AMAVIR.**

Amavir nació en el año 2017 tras la fusión de dos compañías que llevaban años operando en el mercado de las residencias de mayores con el fin de unir sus esfuerzos y su

experiencia creando así una nueva empresa que pudiera llegar a convertirse en líder del país en dicho sector.

En su origen este era el campo de actividad principal, pero a lo largo de su historia ha ido sufriendo modificaciones y creciendo como compañía y en un futuro es, casi seguro, que estas se volverán a producir. Este crecimiento se puede producir en diferentes variables como el número de clientes, el volumen de los beneficios, volumen de activos, etc.

Este desarrollo o crecimiento se puede realizar siguiendo una serie de estrategias como penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados o diversificación, que supone desarrollar nuevos e introducirlos en nuevos mercados.

### **7.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO.**

En el caso de Amavir, nos situamos ante un ejemplo de **diversificación**, pues añade nuevos productos y estos se introducen en los mercados actuales, pero, además, se lanza a conquistar nuevos mercados.

Inicialmente, Amavir prestaba servicios de estancias permanentes donde los residentes, todos mayores de 65 años, se encontraban las 24 horas en sus instalaciones, pero los cambios en los modos de vida harían que los clientes demandaran otro tipo de servicios, como es el caso de los centros de día. Los centros de día se encargan de prestar las necesidades específicas de estas personas durante unas horas, pero estas personas pernoctan en sus hogares, a diferencia de los residentes permanentes. Posteriormente, Amavir abrió la puerta a personas menores de 65 años, pero dependientes, a personas que necesiten rehabilitación tras caídas o fracturas y a personas que hayan sufrido patologías graves como infartos o ictus. Estas derivaciones de la idea central de constituyen, simplemente, modificaciones o variaciones, pero no constituyen un nuevo negocio

Adicionalmente, Amavir pretende implantar el modelo “Cohusing” o “Coliving”, desarrollado y explicado en apartados anteriores, suponiendo, en este caso, la puesta en marcha de un producto o negocio diferente al que venía desarrollando desde el momento de su fundación.

Como hemos mencionado previamente, la fusión entre Amma y Adavir consistió en la puesta en común de todos los centros con los que estas contaban en todo el territorio español. Estos centros ofrecían el servicio común u ordinario, lo cual se sigue

manteniendo actualmente. No obstante, la implantación de estos nuevos modelos se pretende realizar tanto en estos centros como en los que ahora se encuentran en construcción (11 nuevos centros en nuevas áreas).

Entre las principales razones que pueden llevar a una empresa a tomar la decisión de diversificarse encontramos razones externas, razones internas o por otros motivos, que actualmente no nos afectan.

En cuanto al caso particular de Amavir, los motivos que le han llevado a abrir la puerta a la diversificación son:

- Razones externas: la aparición de nuevas oportunidades de inversión gracias a los cambios en los modos de vida (las personas mayores necesitan ayuda, pero consideran que en los centros de mayores ordinarios van a recibir un trato, en cierta parte, deshumanizado por lo que surge el Cohusing o Coliving).
- Razones internas: obtener rentabilidad de los recursos, capacidades e infraestructuras excedentes con las que contaba Amavir. Además, esto le permite reducir el riesgo global al prestar diferentes servicios y aprovecha las sinergias resultantes (reconocimiento de marca y efecto experiencia).

### **7.1.1. DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.**

Más concretamente, la diversificación aplicada por Amavir es un tipo de **diversificación relacionada**, ya que entre los diferentes negocios se comparten gran parte de los recursos (personal, infraestructura, herramientas, etc.), operan en mercados comunes y emplean las mismas tecnologías. Todo ello permite generar economías de alcance que hacen aumentar los beneficios de la empresa y una mejora de sus rendimientos. Además, el conocimiento y la experiencia en el negocio previo permite la transmisión de esta al nuevo servicio, lo que le permite partir de una base consistente que, sin duda, le permitirá reforzar su posición competitiva.

No obstante, para que esta diversificación funcione, la compañía debe contar con directivos y personal cualificado y competente que le permita coordinar esta estrategia y explotar al máximo la nueva posición en el mercado.

## **8. LA INTEGRACIÓN VERTICAL Y LA REESTRUCTURACIÓN.**

Cuando hablamos de integración vertical nos estamos refiriendo a la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción. Hasta el momento, Amavir no ha pasado por este proceso ni se pretende realizar actualmente, pero en un futuro se pueden dar las circunstancias y condiciones para realizar.

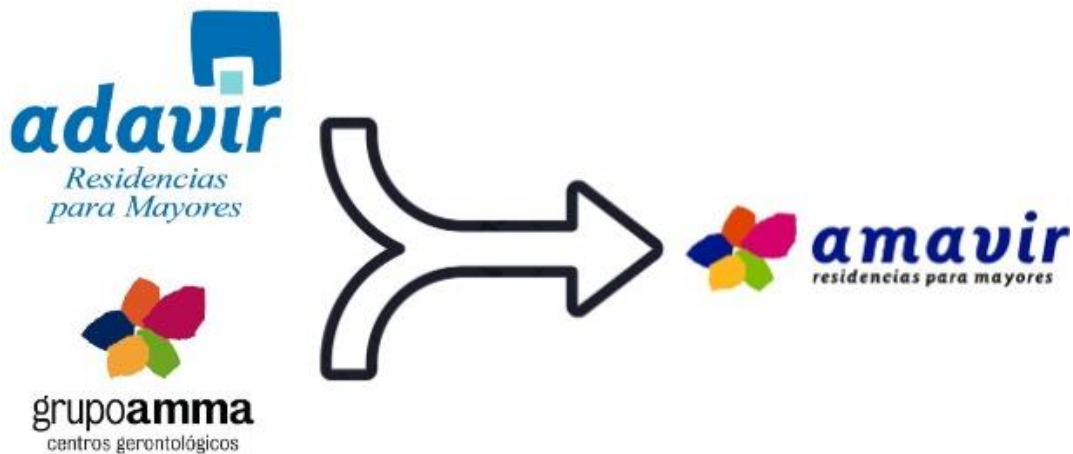
Similar es el caso en cuanto a la reestructuración, pues Amavir no ha modificado su campo de actividad en sentido negativo, pues no ha eliminado ningún negocio de los que presentaba inicialmente hasta el momento.

## **9. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO EN AMAVIR.**

El desarrollo de una empresa puede ser interno, externo o combinar ambas. El desarrollo interno hace referencia a inversiones de la empresa en su propia estructura y, aunque, en cierto modo, Amavir emplea parte de sus beneficios en reinvertirlos en el negocio, este no es su principal método de desarrollo.

En cuanto al método de desarrollo externo, este hace referencia a aquel crecimiento resultante de una adquisición, asociación o control de otras empresas que ya estaban en funcionamiento. El desarrollo externo puede materializarse en tres tipos, principalmente: la fusión, la adquisición de empresa o la cooperación o alianzas entre empresa.

En nuestro caso, nos situamos ante una fusión de empresas, donde se integraron las compañías Amma y Adavir, desapareciendo ambas y surgiendo una nueva compañía: **Amavir**. Más concretamente, estamos en un caso de fusión pura, donde dos empresas (Amma y Adavir), de tamaño similar, unieron todos sus recursos y obligaciones desapareciendo estas para dar lugar a una nueva.



Fuente: cuadro de elaboración propia.

Los motivos que llevaron a Amma y Adavir a fusionarse, desapareciendo ambas compañías y dando paso a una nueva empresa, fueron muchos y a continuación los desarrollaremos. Las fusiones de las empresas se realizan con el fin de adquirir capacidades de producción ya existentes, pero fuera del ámbito interno de la empresa. No obstante, que dos o más compañías se fusionen no supone que aumente la producción agregada, ni un aumento de la inversión, consecuencias que sí se dan en el desarrollo interno.

Respecto a la fusión que generó que apareciera Amavir encontramos diversos motivos, pero todos ellos los podemos clasificar en tres grandes grupos:

- Eficiencia económica: la fusión de Adavir y Amma, empresas que operaban en el sector de las residencias de mayores desde hacía más de 20 años, permitió aunar sus esfuerzos financieros y económicos, lo que provocó que pudieran explotar aún más las economías de escalas existentes previamente.

Además, esta fusión redujo los costes de transacción, pues, antes de fusionarse, el grupo Maisons de Famílie era propietaria de 57,5% del grupo Adavir, pero después se adquirió el 100% del capital social de Amma, lo que permitió la integración de ambas.

Ambas compañías pusieron sus centros a disposición de la nueva empresa, convirtiéndose así en una de las seis principales compañías del sector como mencionamos previamente.

- Motivos estratégicos: la fusión de las empresas haría que también se fusionaran sus recursos y capacidades, tanto tangibles (capital, centros, personal, etc.) como intangibles (experiencia de más de dos décadas de las empresas en el mercado). Además, esto se tradujo en un aumento del poder de mercado, pues supuso una unión horizontal ya que Amma y Adavir eran competidoras, lo que se reflejó en una reducción del número de competidores.
- Otros motivos: la fusión perseguía el objetivo recogido en la visión actual de la empresa, que no es otro que convertirse en la empresa de mayor confianza para el cuidado de los mayores en el futuro. Esto podríamos enfocarlo como la intención de crear un imperio, donde ambas compañías se fusionen en una, pero respetando la identidad de ambas, lo que les permitiría alcanzar una mayor flexibilidad y reducción de riesgos al tener la experiencia de dos empresas diferentes.

### 9.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FUSIÓN.

Los métodos de desarrollo externo y más concretamente la fusión tienen una serie de ventajas respecto de los métodos de desarrollo internos. A continuación, enunciaremos una serie de ventajas e inconvenientes que tuvo la fusión de Amma y Adavir.

- **Ventajas:**
  - Efecto experiencia. Debido a la larga trayectoria de las compañías en el sector.
  - Economías de escala. Mantuvieron las relaciones previas asegurando altos niveles de producción
  - Mejor posicionamiento en el mercado. Acumula las cuotas de mercado de ambas compañías.
  - Reducción de la competencia. Al ser una unión de dos competidores, desaparecen del mercado.
- **Inconvenientes:**
  - Costes de integración. Costes adicionales por duplicación de activos (residencias cercanas geográficamente) y por despido de personal (cierre de estas residencias cercanas)

- Pérdida de identidad. Desaparecían dos compañías con años en el sector y con una gran cartera de clientes.

## **9.2. GESTIÓN DE LA FUSIÓN.**

El resultado esperado de las fusiones no siempre coincide con el resultado real conseguido y eso es lo que ahora nos interesa. Para que una fusión funcione, debe haberse estudiado y analizado previamente la situación mediante simulaciones y ejemplos para que, si en el futuro se dan esas situaciones, saber cómo reaccionar para evitar bloqueos.

En primer lugar, antes de llevar a cabo la fusión deberemos diseñar cómo queremos que esta sea. En nuestro caso, el Grupo Maisons de Famílie poseía el 57,5% de los derechos sobre Adavir y seleccionó a la empresa Amma como la compañía objetivo para realizar la fusión, ya que esta era competidora directa y tenía un tamaño similar. Posteriormente, se inició una fase de negociaciones donde se fijó que el precio de la fusión sería de 220 millones de euros, que ambas compañías pondrían todos sus recursos y obligaciones en común y que desaparecerían ambas empresas originarias dado lugar a una nueva nomenclatura.

En segundo lugar, cabe destacar la importancia y la necesidad de lograr una integración organizativa y cultural entre las compañías. Para ello, se debe ilustrar un diseño organizativo en el que se describa un nuevo organigrama con los puestos y los cargos. En nuestro caso, se fijó quien sería el presidente (Phillipe Tapié), consejero delegado (Patrick ArrosteGuy), directora general adjunta (Lourdes Rivera), etc. Además, en Amavir, desde el momento en que se planteó la idea de la fusión, se trabajó intensamente para unificar los equipos, las herramientas de comunicación, etc.

Además, a la hora de elegir el nombre de la nueva empresa, se tuvo en cuenta el nombre de las compañías originarias, pero la nomenclatura fue esa porque incluía las palabras amar y vivir, dos de los objetivos principales de la compañía. Esto también se tuvo en cuenta a la hora de fijar el logotipo (flor de Amma y tipografía y color de Adavir).

Finalmente, también se trabajó intensamente en la integración productiva unificando los métodos y protocolos de trabajo, para que Amavir operara íntegramente bajo el mismo criterio, evitando duplicidades o vacíos a la hora de operar.

En último lugar, la fusión se hizo bajo la normativa vigente recogida en el derecho mercantil y de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, organismo encargado de preservar esta última. También se hizo respetando las normas comunes a los países miembros de la Unión Europea.

## **10. INTERNACIONALIZACIÓN.**

Amavir es una compañía que actualmente sólo opera en el mercado de las residencias de mayores de España. No obstante, el Grupo Maisons de Famílie, propietario, en gran parte, de Amavir es un grupo de accionistas privado que opera en el sector del cuidado de la dependencia.

Actualmente, posee unos 10.000 residentes repartidos en diferentes países de la Unión Europea como son Francia, Italia y España, en este último por medio de los centros de Amavir.

## **11. CONCLUSIONES.**

Finalmente, para culminar este Trabajo de Fin de Grado, he incluido este apartado haciendo referencia a las conclusiones extraídas sobre el plan de dirección estratégica de Amavir que nos ha permitido conocer el mercado de las residencias de mayores en España y como nuestra empresa interactúa en él.

En la etapa en la que se encuentra nuestra sociedad actual, con unas altas tasas de esperanza de vida y una elevada edad media de la población, es esencial contar con los medios necesarios para que las personas que lo necesiten puedan estar atendidas de la mejor manera posible. Amavir se encuentra entre las seis principales compañías del país en el cuidado y la atención personalizada, lo que le hace ostentar una posición de poder en el mercado.

Como mencionábamos, es un sector en fase de crecimiento con una demanda creciente y con numerosas oportunidades, lo que le convierte en un sector atractivo y es por eso por lo que es importante que la sociedad les conciba como mejores. En esta tesitura, Amavir cuenta con una ventaja competitiva clara en cuanto a diferenciación del producto, ya que centra todos sus esfuerzos en ofrecer uno de los mejores servicios, sino el mejor, a los residentes que deseen formar parte de su comunidad.

En cuanto a la estrategia que sigue Amavir para desarrollar su actividad, se ha podido observar cómo apuesta por mantener la idea de negocio inicial, pero que lo ha conseguido incluyendo pequeñas modificaciones y variaciones que le han permitido dar respuesta a la demanda de los clientes. Además, se ha mantenido en las mismas áreas geográficas que estaba inicialmente, aunque, gracias a los nuevos centros, ha permitido que aquellas zonas que antes no tenían acceso ahora sí puedan pasar a formar parte de la gran familia que es Amavir.

Todo esto ha sido posible gracias a la fusión entre Amma y Adavir, que les ha permitido unir sus recursos como centros y personal, para convertirse en una de las principales empresas del sector. No obstante, queda mucho camino por recorrer, pero ellos quieren que en un futuro la sociedad les vea como la compañía de mayor confianza en materia de soluciones asistenciales.

## 12. BIBLIOGRAFÍA.

- José Navas López y Luis Ángel Guerras Martín. (09 de 2023). *Dirección estratégica de la empresa*. Obtenido de Dirección estratégica de la empresa: <https://proview-thomsonreuters-com.bucm.idm.oclc.org/title.html?redirect=true&titleKey=aranz%2Fmonografias%2F171310704%2Fv3.1&titleStage=F&titleAcct=i0ace3e34000014bcb29bc97cd52562#sl=p&eid=091c3c101e4944e84335be834b0d88a7&eat=%5Bereid%3D%22091c3c101e49>
- Alimarket. (12 de 05 de 2017). *Amavir, nueva denominación comercial de la integración de Amma y Adavir*. Obtenido de Alimarket: <https://www.alimarket.es/sanidad/noticia/241363/amavir--nueva-denominacion-comercial-de-la-integracion-de-amma-y-adavir>
- Amavir. (01 de 05 de 2017). *Amavir, nueva denominación comercial de la integración entre Adavir y Amma*. Obtenido de Amavir: <https://www.amavir.es/noticias/amavir-nueva-denominacion-comercial-de-la-integracion-entre-adavir-y-amma/>
- Amavir. (09 de 2021). *ORGANIGRAMA SEDE SOCIAL*. Obtenido de Amavir: [https://www.amavir.es/wp-content/uploads/2021/11/organigrama\\_servicios\\_centrales\\_sep21.pdf](https://www.amavir.es/wp-content/uploads/2021/11/organigrama_servicios_centrales_sep21.pdf)
- Amavir. (2022). *Estado de información no financiera consolidado 2022*. Obtenido de Amavir: <https://www.amavir.es/wp-content/uploads/2023/04/Estado-de-informacio%CC%81n-no-financiera-consolidado-2022.pdf>
- Amavir. (29 de 06 de 2023). *Amavir participa en un foro sobre cómo la tecnología contribuye al cuidado de los mayores en residencias*. Obtenido de Amavir :

- <https://www.amavir.es/noticias/amavir-participa-en-un-foro-sobre-como-la-tecnologia-contribuye-al-cuidado-de-los-mayores-en-residencias/>
- Amavir. (2023). *Maisons de Famille*. Obtenido de Amavir: <https://www.amavir.es/maisons-de-famille/#Maisons-de-Famille>
- Amavir. (2023). *Quienes somos*. Obtenido de Amavir: <https://www.amavir.es/quienes-somos/>
- Asociación estatal de directoras y gerentes en servicios sociales. (2021). *Datos oficiales sobre residencias de mayores publicados recientemente por el IMSERSO*. Obtenido de Asociación estatal de directoras y gerentes en servicios sociales: <https://directoressociales.com/datos-oficiales-sobre-residencias-de-mayores-publicados-recientemente-por-el-imserso/#:~:text=Datos%20oficiales%20sobre%20residencias%20de%20mayores%20publicados%20recientemente%20por%20el%20IMSERSO,-2021&text=389.031%20plaz>
- Balance Sociosanitario de la Dependencia y la Discapacidad. (31 de 05 de 2023). *Amavir aumenta su presencia geográfica con 11 nuevas residencias de mayores en construcción*. Obtenido de Balance Sociosanitario de la Dependencia y la Discapacidad: <https://balancesociosanitario.com/actualidad/amavir-aumenta-su-presencia-geografica-con-11-nuevas-residencias-de-mayores-en-construccion/>
- BBVA. (04 de 10 de 2023). *'Cohousing senior': vivir con amigos para combatir la soledad*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/cohousing-senior-vivir-con-amigos-para-combatir-la-soledad/>
- CSIC. (2023). *Estadísticas sobre residencias*. Obtenido de Envejecimiento en red: <http://envejecimiento.csic.es/estadisticas/indicadores/residencias/index.html>
- Dependencia.info. (17 de 11 de 2016). *¿Quién está detrás de Maisons de Famille?* Obtenido de Dependencia.info: <https://dependencia.info/noticia/425/actualidad/quien-esta-detras-de-maisons-de-famille.html>
- El Economista. (07 de 11 de 2022). *España necesita 1.000 nuevas residencias de mayores hasta 2035 para satisfacer la demanda*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/vivienda-inmobiliario/noticias/12025892/11/22/Espana-necesita-1000-nuevas-residencias-de-mayores-hasta-2035-para-satisfacer-la-demanda.html>
- Geriatricarea. (11 de 2016). *La firma francesa Maisons de Famille adquiere el grupo de residencias Amma*. Obtenido de Geriatricarea: <https://www.geriatricarea.com/2016/11/03/la-firma-francesa-maisons-de-familla-adquiere-el-grupo-de-residencias-amma/>
- Grupo ESGinova. (2015). *Porter*. Obtenido de Grupo ESGinova: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/poter/>
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2023). *España, una economía competitiva y abierta*. Obtenido de Ministerio de Economía, Comercio y Empresa: <https://www.investinspain.org/es/por-que-espana/economia#:~:text=Espa%C3%B1a%20ha%20crecido%20por%20encima,mundial%20en%20recepti%C3%B3n%20de%20inversiones>

- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2021). *Banda Ancha*.  
Obtenido de Digitalización e Inteligencia Artificial:  
<https://avancedigital.mineco.gob.es/banda-ancha/Paginas/Index.aspx>
- Navas, J. E., & Guerras, L. Á. (2023). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*.  
Madrid: Aranzadi.
- Rivera, D. L. (05 de 11 de 2021). *POLÍTICA INTEGRADA DE AMAVIR*. Obtenido de Amavir:  
[https://www.amavir.es/wp-content/uploads/2021/12/politica\\_integrada\\_amavir\\_2021.pdf](https://www.amavir.es/wp-content/uploads/2021/12/politica_integrada_amavir_2021.pdf)
- Rivera, D. L. (29 de 11 de 2022). *Misión, visión y valores*. Obtenido de Aamavir:  
<https://www.amavir.es/wp-content/uploads/2022/12/Mision-Vision-y-Valores-Amair-Maisons-de-Famille-2022.pdf>
- SIMBIOTIA. (2021). *Las alternativas a las residencias de mayores son ya el presente, no el futuro*. Obtenido de SIMBIOTIA: <https://www.simbiotia.com/alternativas-residencias-mayores/>