

GUIAS DE ACTIVIDADE EMPRESARIAL

# Residencias da terceira idade

\* COMARCAS DE CONDADO  
E PARADANTA

2\*



## ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis .....</b>	<b>4</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO .....</b>	<b>6</b>
<b>3. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....</b>	<b>9</b>
<b>4. EL CONTEXTO SECTORIAL.....</b>	<b>10</b>
<b>4.1. El sector de servicios a la tercera edad .....</b>	<b>11</b>
<b>5. EL MERCADO DE LAS RESIDENCIAS GERIÁTRICAS .....</b>	<b>11</b>
<b>5.1. Estructura de la actividad .....</b>	<b>17</b>
5.1.1. Evolución en la creación de empresas.....	18
5.1.2. Tamaño del mercado .....	21
5.1.3. Previsiones para el futuro .....	23
<b>5.2. Análisis competitivo.....</b>	<b>26</b>
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras .....	27
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales .....	30
5.2.3. Productos sustitutivos .....	31
5.2.4. Análisis de los proveedores .....	33
5.2.5. Análisis de los clientes.....	34
<b>5.3. Marketing .....</b>	<b>36</b>
5.3.1. Producto .....	37
5.3.2. Precio .....	38
5.3.3. Fuerza de ventas .....	38
5.3.4. Promoción .....	39
<b>5.4. Análisis económico-financiero .....</b>	<b>40</b>
5.4.1. Inversiones .....	41
5.4.2. Gastos .....	42
5.4.3. Previsiones de ingresos .....	43
5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados .....	44
5.4.5. Financiación.....	45
<b>5.5. Recursos humanos.....</b>	<b>46</b>
5.5.1. Perfil profesional .....	47
5.5.2. Estructura organizativa .....	48
5.5.3. Servicios exteriores .....	49
5.5.4. Convenios colectivos aplicables .....	49
<b>6. VARIOS.....</b>	<b>50</b>
<b>6.1. Regímenes fiscales preferentes .....</b>	<b>50</b>
<b>6.2. Normas sectoriales de aplicación.....</b>	<b>50</b>
<b>6.3. Ayudas.....</b>	<b>52</b>
<b>6.4. Organismos.....</b>	<b>52</b>
6.4.1. Organismos oficiales .....	53
6.4.2. Asociaciones profesionales .....	54
<b>6.5. Páginas útiles en Internet .....</b>	<b>55</b>
<b>6.6. Bibliografía .....</b>	<b>56</b>
<b>6.7. Glosario .....</b>	<b>57</b>

<b>7. ANEXOS</b> .....	<b>59</b>
7.1. Anexo de información estadística de interés.....	59
7.2. Anexo de ferias.....	66
7.3. Anexo sobre modalidades de contratación.....	67
7.4. Anexo de formación .....	72
7.5. Anexo de proveedores .....	74
7.6. Anexo de ayudas.....	75
7.7. Anexo de páginas web de interés .....	75
7.8. Reflexiones para hacer el estudio de mercado .....	82
<b>8. NOTA DE LOS AUTORES</b> .....	<b>84</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente documento es el resultado de un proceso de adaptación de las Guías de Actividad a los entornos locales, proceso que se enmarca dentro del **Proyecto de Detección de Oportunidades de Negocio: Dinamización Empresarial dirigida en las comarcas de Galicia**, desarrollado por el BIC Galicia en colaboración con la Dirección Xeral de Promoción do Emprego y con la Axencia Galega de Desenvolvemento Rural (AGADER).

Este proyecto surge con el objetivo de mostrar, a los Agentes de Desarrollo Local y los Técnicos de Empleo, la metodología necesaria para analizar la potencialidad de las distintas actividades en sus respectivas zonas de actuación a través de las Guías de Actividad Empresarial, ya que ellos son elementos de dinamización del territorio y actúan como intermediadores y colaboradores en el desarrollo económico y social (es decir, tienen un contacto directo con los emprendedores y deben ejercer una actuación dinámica, de asistencia técnica y estar en constante proceso de búsqueda y actualización de la información económica y social), y, por otra parte, las Guías de Actividad se configuran como el instrumento de asesoramiento a los emprendedores y de impulsión de nuevas empresas, ya que permiten evaluar nuevas ideas de negocio y ayudan a los técnicos y emprendedores a analizar la viabilidad de un proyecto empresarial.

## 1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis

El objetivo de este documento es adaptar la información contenida en la guía de **Residencias de la tercera edad** a la realidad socioeconómica de este territorio, ofreciéndote una información más cercana de tu ámbito social y empresarial.

El siguiente documento es el resultado del trabajo realizado por los técnicos locales de empleo de los municipios de las Comarcas de Condado y Paradanta que forman parte de la Rede de Técnicos de Emprego coordinada por la Dirección Xeral de Promoción do Emprego de la Consellería de Traballo.

Para completar la información que ofrece esta guía con datos en el ámbito gallego y nacional, deberás tener la Guía de Residencias de la tercera edad realizada para Galicia, que está a tu disposición en la web: <http://guias.bicgalicia.es>.

El espacio que ocupa el territorio de esta Zona está formado por 9 ayuntamientos de 2 comarcas diferentes: A Paradanta (Arbo, Crecente, A Cañiza y O Covelo) y O Condado (Mondariz, Mondariz Balneario, Pontearreas, As Neves y Salvaterra de Miño).



## 2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO

Debido a la situación actual de la población española en general y de la gallega en particular, la atención a la tercera edad se ha convertido en una necesidad tanto desde el punto de vista institucional, como desde el ámbito privado. Los principales factores desencadenantes de esta situación han sido:

- El envejecimiento progresivo de la población y el aumento en la esperanza de vida, que han provocado la aparición de un colectivo numeroso de personas con unas necesidades específicas.
- Los cambios en las estructuras familiares tradicionales, con la incorporación de la mujer al mercado laboral, que han hecho que descienda considerablemente el número de cuidadores potenciales, provocando un debilitamiento de los soportes familiares.
- El incremento en el poder adquisitivo y la mejora del nivel de vida influye positivamente en la aparición de nuevos demandantes de este tipo de servicios.

La actividad de los servicios a la tercera edad ha sido considerada como uno de los Nuevos Yacimientos de Empleo de acuerdo con el Libro Blanco de la UE, dentro del área denominada servicios de la vida diaria.

Mediante esta Guía pretendemos identificar la oferta de residencias existente en la zona, conocer las características de su funcionamiento y el tipo de mercado en el que desarrollan su actividad.

Las residencias constituyen una de los cinco tipos de equipamientos para la atención de las personas mayores, de acuerdo con la tipología desarrollada por la Xunta de Galicia:

- **Residencias**
- Viviendas comunitarias
- Apartamentos tutelados
- Centros de día
- Hogares, Clubs y Centros Sociales

La Xunta define las residencias como equipamientos destinados a la vivienda permanente y común, en los que se presta ayuda integral y continuada a las personas mayores. Todas las residencias tienen cuatro áreas claramente diferenciadas:

- a) Área de dirección-administración
- b) Área residencial
- c) Área de servicios generales
- d) Área de atención especializada

Las residencias a la tercera edad pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista:

1 - Según el tamaño de las instalaciones:

- Mini-residencias (de 13 a 59 plazas)
- Residencias (de 60 a 120 plazas)
- Grandes Centros Residenciales (con más de 120 plazas)

2 - En función de las capacidades de las personas para realizar las actividades de la vida diaria:

- Residencias de válidos. En estas residencias los residentes se valen por sí mismos.
- Residencias de asistidos. En este caso los residentes necesitan la ayuda de terceras personas para la realización de las actividades de la vida diaria.
- Mixtas. Estas residencias tienen tanto plazas de válidos como de asistidos.

3 - Según la titularidad de estas residencias:

- Públicas: formadas principalmente por la red de la Xunta y las Municipales.
- Privadas: diferenciando si son de iniciativa social (Fundaciones, congregaciones religiosas...), o de otro tipo.

En esta Guía se analizarán las residencias de la tercera edad, utilizando la clasificación según tamaño y titularidad, por lo que, a partir de aquí haremos un análisis más exhaustivo de este tipo de centros.

En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 93) deberás darte de alta en el grupo que recoge la prestación de Servicios Sociales. Como sabes, existe otro sistema de clasificación de las actividades empresariales menos utilizado, llamado SIC (Standard Industrial Classification). De acuerdo con este sistema, la actividad se encuadra dentro del epígrafe 83.61:

CNAE 93	SIC
85 Actividades Sanitarias y Veterinarias, Servicios Sociales	83 Servicios Sociales
85.3 Actividades de servicios sociales	83.61 Establecimientos residenciales para cuidados
85.31 Actividades de prestación de servicios sociales con alojamiento	
85.311 Acogida de ancianos con alojamiento	

Hemos analizado la oferta pública y privada existente en las Comarcas de O Condado y A Paradanta de residencias de la tercera edad, facilitadas por el registro que tiene el Servicio de inspección y autorización de centros de la Vicepresidencia de Igualdade e do Benestar. Ofrecemos a continuación, las características básicas del tipo de residencia habitual en la zona:

## RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD

<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS RESIDENCIAS EN LA ZONA DE ANÁLISIS</b>	
<b>CNAE</b>	85.311
<b>SIC</b>	83.61
<b>IAE</b>	951
<b>Condición jurídica</b>	Sociedad Limitada
<b>Facturación</b>	(10.000-12.000) euros x residente/ año
<b>Ubicación</b>	Zonas urbanas y sus proximidades
<b>Personal y estructura organizativa</b>	Propietario-gerente 10-15 empleados
<b>Instalaciones</b>	22 habitaciones dobles, 6 individuales
<b>Clientes</b>	Personas mayores de la zona o comarca
<b>Cartera de productos</b>	Residencia- Mantenición- Lavandería
<b>Herramientas promocionales</b>	No utilizan medios específicos de promoción
<b>Valor del inmovilizado/ inversión</b>	497.548 euros
<b>Importe gastos</b>	469.080 euros
<b>Resultado bruto</b>	9,49%

### 3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- La mayor parte de las empresas que operan en la zona son privadas: 2 de carácter social y una privada mercantil. La única privada mercantil existente es una SL de tamaño medio, con un número de plazas de 108.
- Es un mercado en crecimiento, tanto por el comportamiento esperado de la población como por los cambios en las unidades familiares.
- No es una actividad homogénea sino que difiere según la localización. Las zonas urbanas presentan unas mejores condiciones para la viabilidad del negocio.
- En la actualidad no existe un perfil de cliente tipo, por tanto, en función de la diferenciación en la prestación de servicios y la calidad, el emprendedor podrá dirigirse a un colectivo determinado en función de sus intereses.
- Existe estacionalidad en las ventas pero no es representativa debido a que los establecimientos están a plena capacidad.
- En cuanto a la competencia, ha aumentado la creación de nuevos establecimientos y el número de plazas ofertadas, pero la situación sigue siendo deficitaria.
- El empleo está ligado a la dimensión del negocio, todavía existen muchas empresas de carácter familiar donde se recurre a la colaboración de los miembros de la familia.
- Las tarifas aplicadas por los distintos establecimientos son homogéneas para las distintas clasificaciones de residencias según su tamaño.
- Un producto sustitutivo son las viviendas comunitarias que ofrecen prácticamente los mismos servicios para los residentes válidos, en un entorno más familiar, valorado positivamente por los usuarios de este tipo de servicio.
- Igual que sucede con otras actividades, las residencias requieren un tiempo para obtener unos ingresos más o menos regulares, el que necesitan los clientes para conocer y utilizar este tipo de servicio. Mientras esta situación no se alcanza pueden pasar varios meses, por lo que el emprendedor deberá hacer frente a los gastos fijos del establecimiento, entre otros, los posibles créditos solicitados a las entidades financieras.

## 4. EL CONTEXTO SECTORIAL

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LOS CONCEPTOS BÁSICOS RELACIONADOS CON LOS SERVICIOS A LA TERCERA EDAD.**
- > **LOS DIFERENTES TIPOS DE SERVICIOS Y SUS DEFINICIONES.**
- > **LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS.**
- > **LA OFERTA DE EQUIPAMIENTOS EN GALICIA DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS.**
- > **LAS PREVISIONES QUE SE BARAJAN PARA EL FUTURO.**

El análisis del contexto sectorial arroja las siguientes conclusiones:

- **La prestación de servicios a la tercera edad se lleva a cabo de dos formas diferenciadas; atención en el centro (residencias, viviendas comunitarias, centros de día, hogares-clubs y centros sociales) y atención en el hogar (teleasistencia y el servicio de ayuda a domicilio).**
- **Los incrementos en la creación de centros y servicios destinados a esta actividad han sido muy acentuados en la Comunidad Gallega en los últimos años y la tendencia continuará en el futuro.**

## 4.1. El sector de servicios a la tercera edad

*¿Qué actividades se incluyen dentro del sector de servicios a la tercera edad?*

*¿Cómo ha sido el comportamiento del sector, tanto en Galicia como a nivel provincial?*

*¿Qué previsiones se barajan para el sector a corto y medio plazo?*

Se consideran *equipamientos* para personas mayores todos los establecimientos o instalaciones en los que se presta de modo estable y continuado, atención directa a seis personas como mínimo con 65 años o más.

Dentro de las actividades que integran el sector de los servicios a la tercera edad, hemos hecho una clasificación según el tipo de asistencia prestada:

- Asistencia en el centro. Dentro de este tipo de asistencia distinguimos seis tipologías de equipamientos dedicados a este tipo de asistencia, que enumeramos a continuación, con una pequeña reseña del tipo de actividad y en qué consiste.
  - **Residencias**: Vivienda permanente y común en los que se presta una asistencia integral y continuada a las personas mayores.
  - **Viviendas comunitarias**: Equipamientos de pequeño o mediano tamaño destinados a albergar en régimen de convivencia cuasi-familiar a un número máximo de doce personas mayores preferentemente con un alto grado de validez.
  - **Apartamentos tutelados**: Conjunto de viviendas independientes, agrupadas para la prestación en común de servicios colectivos, y con capacidad para albergar a una o dos personas con un alto grado de validez.
  - **Centros de día**: Equipamientos destinados a la atención diurna de personas mayores con pérdida de su autonomía física o psíquica que residiendo en sus propios hogares necesitan de una serie de cuidados y atenciones de carácter personal, terapéutico o social.
  - **Hogares y Clubs**: Centros destinados a servir como lugares de encuentro en los que se promueve la convivencia de los mayores con el objetivo de desarrollar la solidaridad y potenciar la integración personal y comunitaria.
  - **Centros Sociales**: Aunque se consideran equipamientos comunitarios abiertos a toda la población, se incluyen como centros de personas mayores, por ser este colectivo social uno de los que más lo utilizan para el desarrollo de los programas específicos.
- Asistencia domiciliaria, constituida por los servicios de:
  - **Teleasistencia domiciliaria**: A través de la línea telefónica y con un equipamiento de comunicaciones e informático específico, ubicado en un centro de atención y en el domicilio de los usuarios permite a las personas mayores o discapacitadas, pulsando el botón del medallón o reloj que llevan constantemente, entrar en contacto verbal desde su domicilio, las 24 horas, con un centro atendido por profesionales capacitados para responder de forma adecuada a cualquier tipo de necesidad planteada por el usuario. En Galicia, además, la Xunta presta un servicio similar, denominado Teléfono do Maior, con alguna divergencia en cuanto a horarios, fundamentalmente.
  - **Ayuda a domicilio**: Aunque este servicio está dirigido a toda la población

tiene como prioridad aquellos ciudadanos que presenten disfunciones o discapacidades que les limiten su autonomía personal y su capacidad de relación social, y que tengan dificultades para procurar su bienestar físico, social y psicológico, prestándoles una serie de atenciones y cuidados de carácter personal, psicosocial y educativo, doméstico y técnico, que les permita continuar en su entorno natural, mientras esto sea posible y conveniente.

Todas estas actividades conforman la oferta de servicios a la tercera edad. A continuación te mostramos cómo está la situación tanto a nivel Provincial como a nivel de Galicia, para todas estas actividades, con datos facilitados por el Servicio de inspección e autorización de centros da Vicepresidencia de Igualdade e do Benestar, a través de su registro de Centros.

Analizaremos en primer lugar los distintos equipamientos destinados a la prestación de la ayuda en el centro.

**Cuadro 1: Comparativa equipamientos totales, Galicia-Provincias, 2005 (unidades, %)**

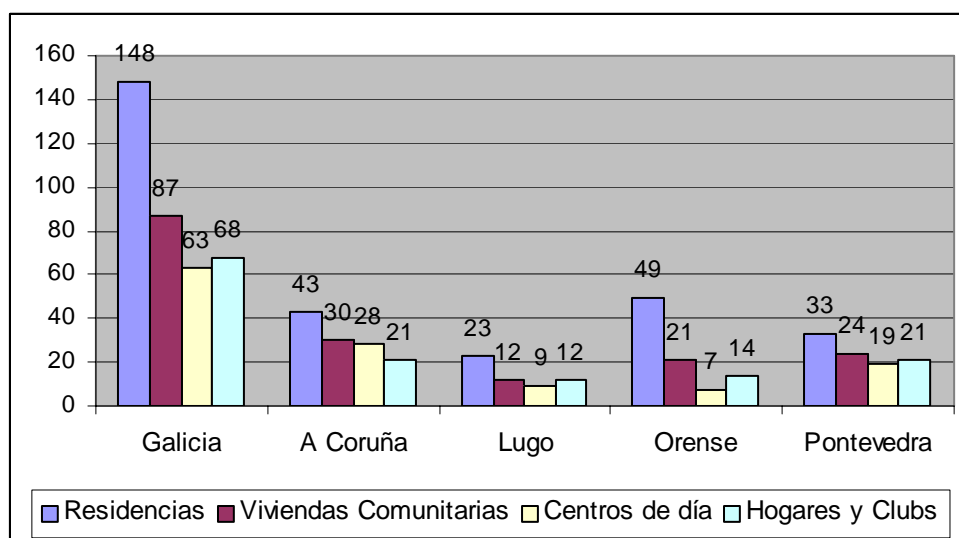
	Residencias		
	Centros	Plazas	Índice cobertura
<b>Galicia</b>	148	13.373	2,27%
<b>A Coruña</b>	43	4.405	1,94%
<b>Lugo</b>	23	2.448	2,47%
<b>Orense</b>	49	3.325	3,49%
<b>Pontevedra</b>	33	3.195	1,92%
	Viviendas Comunitarias		
	Centros	Plazas	Índice cobertura
<b>Galicia</b>	87	929	0,15%
<b>A Coruña</b>	30	346	0,15%
<b>Lugo</b>	12	124	0,12%
<b>Orense</b>	21	215	0,22%
<b>Pontevedra</b>	24	244	0,14%
	Centros de día		
	Centros	Plazas	Índice cobertura
<b>Galicia</b>	63	2.230	0,37%
<b>A Coruña</b>	28	1.120	0,49%
<b>Lugo</b>	9	303	0,30%
<b>Orense</b>	7	138	0,14%
<b>Pontevedra</b>	19	669	0,40%
	Hogares y Clubs (datos 2004)		
	Centros	Usuarios	Índice cobertura
<b>Galicia</b>	68	110.000	19,34%
<b>A Coruña</b>	21		
<b>Lugo</b>	12		
<b>Orense</b>	14		
<b>Pontevedra</b>	21		

Fuente: Rexistro de centros 2005. Servicio de inspección e autorización de centros.

De los datos anteriores se deduce que las residencias de las provincias de Lugo y A Coruña son las que tienen, en el año 2005, un tamaño superior al observado a nivel gallego (10 y 106 plazas, respectivamente, frente a las 90 de las gallegas), debido fundamentalmente al peso de la oferta pública en forma de grandes residencias.

La representación gráfica de los centros es la siguiente:

**Cuadro 2: Representación gráfica de la comparativa de los centros de los equipamientos, Galicia-Provincias, 2005 (unidades)**



Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros.

En el cuadro 0400.1 del apartado 7.1 del Anexo de Información Estadística de Interés te mostramos los datos de 2002 de equipamientos para Galicia, extraídos de la Guía de equipamientos para personas mayores, editada por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais. Si comparamos estas cifras con las del cuadro 1 observamos una evolución positiva en el número de centros en casi todos los equipamientos gallegos.

En la siguiente tabla puedes comprobar el nivel de cobertura de las residencias gallegas por provincias:

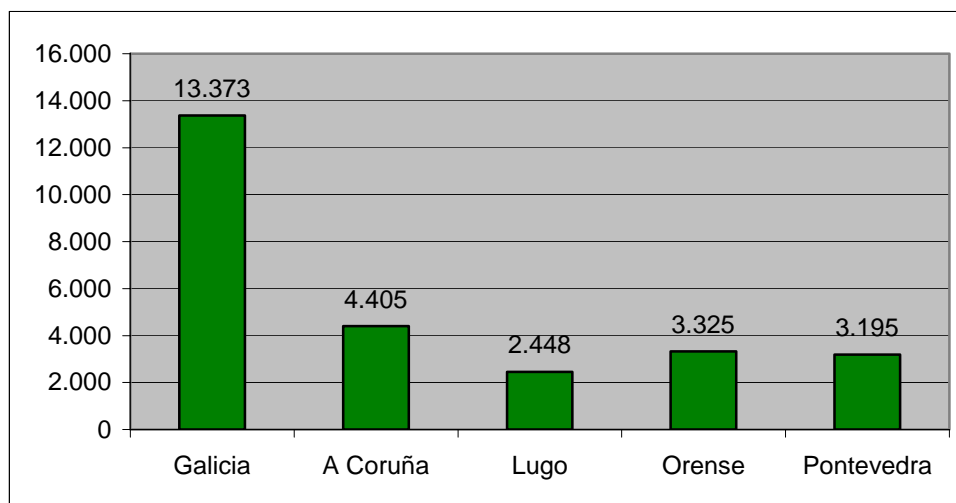
**Cuadro 3: Comparativa tasas de cobertura, Galicia, 2005 (unidades, %)**

	Centros	Plazas	Índice de cobertura
<b>A Coruña</b>	43	4.405	1,94%
<b>Lugo</b>	23	2.448	2,47%
<b>Orense</b>	49	3.325	3,49%
<b>Pontevedra</b>	33	3.195	1,92%
<b>Total Galicia</b>	<b>148</b>	<b>13.373</b>	<b>2,27%</b>

Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros.

A continuación, te mostramos una representación gráfica de los datos de la tabla, para que visualices la situación:

**Cuadro 4: Gráfica de las plazas de residencias en Galicia, 2005 (unidades)**



Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros.

Veamos lo que sucede para las **viviendas comunitarias**. En el siguiente cuadro de equipamientos, observarás que en el año 2001 existían 40 viviendas comunitarias que sólo disponían de 66 plazas. Sin embargo en el año 2005 puedes comprobar que estas cifras han aumentado de forma considerable.

GALICIA	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2005
VIVIENDAS COMUNITARIAS	40	49	87
USUARIOS/PLAZAS	66	504	929
COBERTURA	0,01%	0,09%	0,15%

Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros.

Para este tipo de equipamiento la tendencia futura es de crecimiento, ya que tanto las viviendas como las residencias tienen importantes listas de espera. En la actualidad, y debido a la escasez de plazas residenciales, estos centros están acogiendo a personas con un grado de dependencia superior al adecuado para este tipo de establecimientos. Con el aumento de plazas para asistidos en centros residenciales, las viviendas podrán dedicarse en exclusiva a la atención de sus clientes potenciales (personas con un grado de validez elevado).

Por lo que se refiere a los centros de día, se observa que experimentaron un crecimiento en número, plazas y tamaño. Se crearon 32 nuevos en el 2005, lo que supone un incremento del 293,75% con respecto a los que existían en el año 2002. El tamaño medio pasó de 19 a 36 plazas, para ese mismo año.

<b>GALICIA</b>	<b>AÑO 2001</b>	<b>AÑO 2002</b>	<b>Año 2005</b>
<b>Centros de día</b>	12	16	63
<b>Plazas</b>	232	460	2.230

*Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros.*

Los hogares, clubs y centros sociales se han incrementado en el 2004 con respecto al año anterior, pasando de 64 a 68 los registrados en Galicia.

Por lo que respecta a la situación de la asistencia domiciliaria, comenzamos con el análisis de la teleasistencia. En el 2004 (últimos datos disponibles), la tasa de cobertura de Galicia (0,67%) estaba aún lejos del 2,05%, la media de España.

#### **Cuadro 5: Programa de teleasistencia domiciliaria de la Xunta, Galicia, (unidades)**

<b>Nº de usuarios</b>	<b>Nº de usuarios</b>	<b>Nº de usuarios</b>	<b>Nº de usuarios</b>	<b>Nº de usuarios</b>	<b>Nº de usuarios</b>
<b>Año 1999</b>	<b>Año 2000</b>	<b>Año 2001</b>	<b>Año 2002</b>	<b>Año 2003</b>	<b>Año 2004</b>
587	340	1.550	2.588	2.903	3.944

*Fuente: Las personas mayores en España. Informe 2004. IMSERSO*

Por último, en cuanto al servicio de ayuda a domicilio el siguiente cuadro te muestra que entre los años 2001 y 2004 ha aumentado el número de usuarios en 2.223. Este incremento se debe a las actuaciones de la Xunta a través del Plan de Mayores (2001-2006) y del Plan específico para Maiores do Rural (2002-2005).

#### **Cuadro 6: Programa de ayuda a domicilio de la Xunta, Galicia, (unidades)**

<b>Nº de usuarios</b>	<b>Nº de usuarios</b>	<b>Nº de usuarios</b>
<b>Año 2001</b>	<b>Año 2003</b>	<b>Año 2004</b>
8.997	10.050	11.220

*\* Fuente: Informes 2002 y 2003 de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais e Informe 2004 de la Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar.*

Consideramos conveniente mencionar en este apartado el **Plan Gallego de Persoas Maiores (Plan 2001-2006)**, desarrollado por la Xunta para la prestación de este tipo de servicios a la tercera edad.

El Plan se descompone en cuatro programas de acción a desarrollar:

##### 1- Apuesta por envejecer en casa

- Implantación del teléfono del mayor
- Programa de animación sociocultural de los mayores en el rural: Don Xubiloso
- Extensión de la teleasistencia
- Extensión de la ayuda a domicilio
- Extensión del programa de acogida familiar

## RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD

## 2- Apuesta por afrontar la dependencia

- Programa de atención a mayores dependientes del cheque asistencial
- Incremento de la red asistencial para la atención de mayores dependientes
- Fomento de la creación de centros de día

## 3- Apuesta por la corresponsabilidad social, integración y adaptación

- Consejo Gallego de Personas Mayores
- Voluntariado y personas mayores

## 4- Apuesta por la calidad

- Potenciación de la inspección para alcanzar la calidad
- Establecimiento de un sistema de calidad
- Extensión del sistema de información y valoración funcional: El CMBD-SS
- Otros sistemas de información: El CMBD-Social
- Equipo de valoración gerontológico

La Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar y el IGAPE fomentarán la construcción de 20 Centros Multiasistenciales dirigidos a los mayores dependientes por parte de la iniciativa privada, mediante la creación de 150 plazas residenciales y centros de día en zonas de Galicia con mayor déficit de plazas.

Además, también prevé ayudas para la construcción de centros de iniciativa privada, mediante subvenciones a fondo perdido y el concierto del 40% del total de plazas que se construyan. En definitiva, se pretende la creación de 3.000 nuevas plazas residenciales para mayores dependientes, de las que 1.200 serán concertadas.

Este plan contempla también la figura del cheque asistencial, un programa destinado a ayudar económicamente a aquellas personas mayores que precisan de otras personas para desenvolverse en la vida cotidiana, debido a que poseen una gran dependencia, y tienen gastos derivados de su atención y cuidados. Este servicio presenta diferentes modalidades de ayuda:

- *Cheque residencia*: Colabora en los costes derivados de la estancia permanente en centros residenciales.
- *Cheque de atención diurna*: Colabora en los costes derivados de los cuidados de mantenimiento y recuperación en los centros de día.
- *Cheque de ayuda en el hogar*: Colabora en los costes derivados por los servicios profesionales prestados en el hogar del beneficiado.
- *Cheque de estancias temporales y programas de descanso familiar*: Está destinado a colaborar en los gastos derivados de la estancia temporal del beneficiado en centros residenciales, con un máximo de dos meses al año.

La asignación del cheque se realiza en función de los recursos económicos del ciudadano, y del grado de asistencia necesario para desarrollar las actividades diarias. Se solicita en los servicios sociales de los ayuntamientos y lo concede la Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar.

## 5. EL MERCADO DE LAS RESIDENCIAS GERIÁTRICAS

### 5.1. Estructura de la actividad

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LOS PRINCIPALES ASPECTOS A VALORAR EN LA OFERTA DE RESIDENCIAS.**
- > **TU MERCADO, SU ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN.**
- > **FACTORES CONDICIONANTES EN LA VIABILIDAD DEL PROYECTO (PUNTOS FUERTES, DÉBILES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES).**

En el análisis de la actividad deducimos las siguientes conclusiones básicas:

- **Dentro de la oferta privada el mayor peso corresponde a centros de iniciativa social. La oferta privada se articula en forma de mini-residencias mayoritariamente. El tamaño medio de este tipo de oferta está comprendido entre 30-50 plazas por centro.**
- **La demanda ha absorbido el incremento en la oferta de residencias; actualmente, la situación sigue siendo deficitaria en cuanto a centros y número de plazas.**
- **El usuario de este tipo de establecimientos es una persona de edad media de unos 80-85 años, con un grado de dependencia considerable.**
- **Existe apoyo institucional al desarrollo de este tipo de actividades. La administración autonómica promueve actividades encaminadas a la creación de empresas públicas que presten estos servicios a la tercera edad.**
- **Debido a la fuerte dispersión poblacional de la zona, la viabilidad de estas actividades difiere según el lugar de emplazamiento. En el ámbito rural es más difícil que este tipo de actividad sea rentable, debido al mayor apego familiar del anciano, y porque en muchos casos su pensión forma parte de la unidad económica familiar.**
- **La diferenciación en la prestación de servicios complementarios será un elemento a tener en cuenta a la hora de captar clientes, dado que los otros centros que prestan sus servicios a la tercera edad ofrecen una atención similar a las residencias.**

### 5.1.1. Evolución en la creación de empresas

*¿Resulta atractivo el mercado de servicios a la tercera edad para decidirse a crear nuevas empresas?*

La distribución de las residencias de la tercera edad en la zona de análisis es la siguiente:

**Cuadro 7: Distribución de residencias 3ª edad según titularidad, Comarcas de O Condado y A Paradanta, 2005 (unidades,%)**

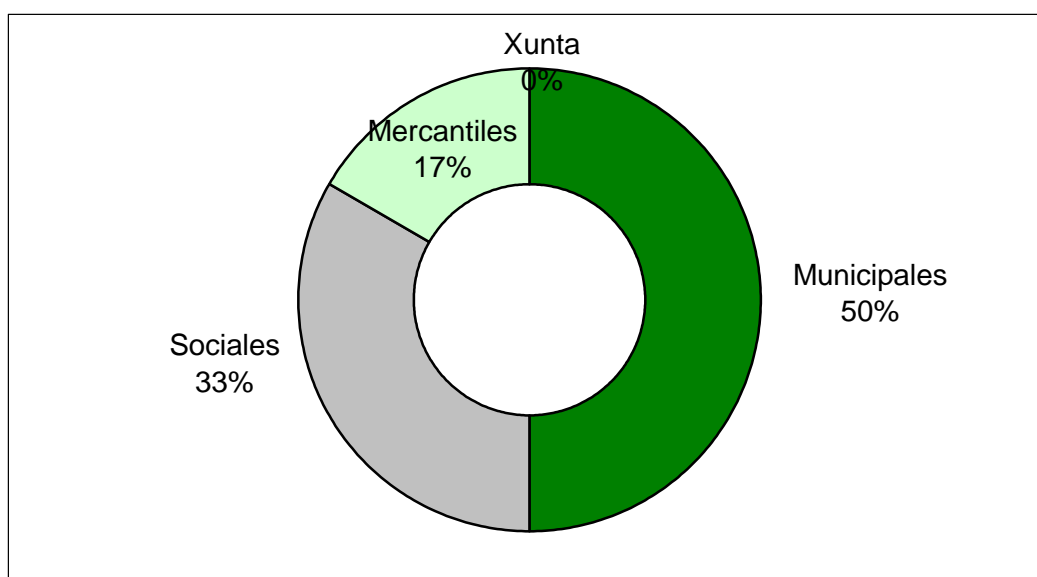
	Residencias	%
<b>Públicas</b>	<b>2</b>	<b>40,00%</b>
Xunta	0	0,00%
Municipales	2	100,00%
<b>Privadas</b>	<b>3</b>	<b>60,00%</b>
Sociales	2	66,66%
Mercantiles	1	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Rexistro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros

En la actualidad, la mayor parte de las residencias existentes son de titularidad privada y, dentro de ellas, las de carácter social. Sin embargo, la oferta pública tampoco es escasa, teniendo en cuenta que representa el 40% de la oferta total.

Te representamos la información de esta tabla en una gráfica para que visualices cómo se distribuyen por tipología las residencias:

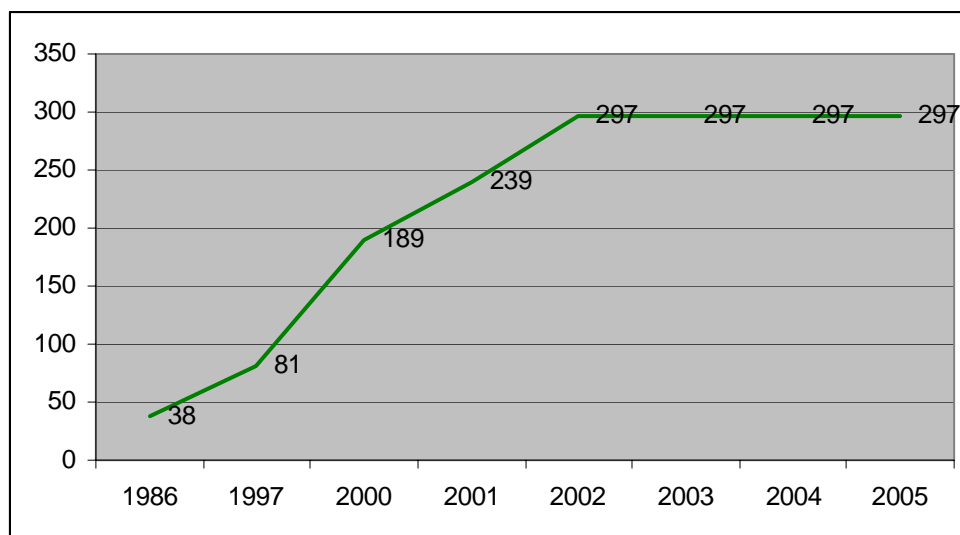
**Cuadro 8: Gráfica de la distribución de residencias 3ª edad según titularidad, Comarcas de O Condado y A Paradanta, 2005 (%)**



Fuente: Rexistro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros

El siguiente gráfico, muestra la evolución de la oferta pública en número de plazas desde el año 1986 hasta el 2005 que, como puedes ver, ha ido en aumento, aunque desde el año 2002 permanece estancado:

**Cuadro 9: Gráfico de la evolución de plazas residenciales, Comarcas de O Condado y A Paradanta, 1992-2005 (unidades)**



Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas

Dentro de la oferta pública, es importante mencionar el concierto de plazas, ya que la Xunta no presenta centros de titularidad propia en la zona. En la actualidad, la situación de las plazas concertadas supone un gran porcentaje dentro del total de plazas residenciales ofrecidas en la zona. En el 2005, el 83,77%, frente al 0% de plazas propias, como puedes apreciar en el cuadro que sigue:

**Cuadro 10: Plazas residenciales que ofrece la Xunta, Comarcas de O Condado y A Paradanta, 2005 (unidades)**

Titularidad	Tipología		
	Válidos	Asistidos	Total
Propia	0	0	0
Concertada	32	190	222
<b>Total</b>	32	190	222

Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros

A continuación, te presentamos una estimación sobre la evolución de la actividad para el año 2006. De las 297 plazas existentes en la zona en el año 2005, 108 son privadas de iniciativa mercantil. Manteniendo la situación estable con el Plan de la Xunta, como mínimo en el año 2006 tendremos un índice de cobertura del 2,4%, y un total de 320 plazas, de las cuales al menos la mitad serán mercantiles. Esto quiere decir que, si consideramos un tamaño medio de 100 plazas por residencia privada, al menos se construirá entre el año 2004 y 2006, una nueva residencia de 100 plazas o dos residencias de 50 plazas. Por otra parte, existe una tendencia al aumento de las plazas concertadas, tal como lo refleja el objetivo de aumento en 1.200 camas concertadas más desde el 2000 al 2006 para toda Galicia.

**Cuadro 11: Comparativa crecimiento plazas residenciales, Comarcas de O Condado e A Paradanta, 2005-2006 (unidades, %)**

	2005	2006	2006 <sup>óptima</sup>
Nº Camas Totales	297	320	438
Pob >65 años	13.170	13.324	13.324
Índice de cobertura	2,25%	2,40%	3,29%
% Privadas mercantiles/Totales	50,00%	50,00%	50,00%
Nº Camas Privadas Mercantiles	108	233	330
Tamaño medio privado	100	100	100
Diferencia 2005-2006			165
Crecimiento oferta privada			1,65

*Fuente: Elaboración propia a partir del Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros y del Padrón Municipal del IGE*

Sin embargo, es más lógico suponer que para el año 2006, estaremos por encima del mínimo considerado. Si te fijas en la última columna, hemos tomado como referencia una situación optimista: poseer para el año 2006 un índice de similar al del País Vasco (lo hemos escogido porque posee una estructura poblacional similar a la gallega y, además, tiene un elevado grado de dispersión y posee una cantidad muy superior a la gallega de centros de residenciales): 3,29%. Si aplicas este porcentaje a las residencias privadas mercantiles y restas las existentes en la actualidad (108), podemos afirmar que existe una capacidad de oferta de 165 plazas más, lo que supone 1 residencia de 100 plazas y otra de 65 o tres residencias de 50 plazas.

### 5.1.2. Tamaño del mercado

*¿Qué variables debo considerar para conocer el tamaño del mercado?*

*¿Cuáles son los índices que me permitirán evaluar si el mercado está saturado?*

El mercado de servicios a la tercera edad lo componen potencialmente todas las personas mayores de 65 años que residen en el ámbito territorial de la zona. Según datos del Padrón Municipal del IGE, en 2004, nuestra zona contaba con una población mayor de 65 años de 13.273 personas que, respecto de la población total, representaba el 23,36%. En el 2005, la población mayor ascendía a 13.170 ancianos, lo que en términos relativos ha supuesto un descenso del 0,77%.

A título informativo te daremos unas nociones de la población mayor de 65 años:

- Los índices de envejecimiento son significativamente desiguales por comarcas.
- Hay una concentración mayoritaria en los tramos de menor edad (65-74).
- Se observa un mayor peso de la población femenina frente a la masculina, diferencia que se acentúa progresivamente con la edad. Esta mayor longevidad provoca grados de desvalidez y tasas de viudedad superiores, originando mayores casos de convivencia en solitario.
- Una cuarta parte de la población de mayores vive en el municipio de Pontearreas.

En el apartado 7.1 Anexo de Información Estadística de Interés, te ofrecemos los datos sobre los que se apoyan las conclusiones anteriores.

Analizando la tendencia de la población gallega, nos encontramos que el porcentaje de población envejecida ha aumentado considerablemente, pasando de un 19,7% aproximadamente durante los años 80 al 21,25% del 2005. Actualmente, algunos municipios superan el 30% de población envejecida. Este proceso de envejecimiento posibilita un mercado amplio para establecer tu actividad en función del servicio que quieras ofrecer. Además, consultando datos de la encuesta realizada por el IMSERSO/ CIS de 1993, el 25,6% de la población mayor de 65 años necesita alguna ayuda para la realización de las actividades de la vida diaria.

A continuación, a título informativo, te proponemos un ejemplo de cómo realizar el cálculo del mercado. Vamos a suponer que decides montar tu residencia en la zona.

**Cuadro 12: Mercado potencial, Comarcas de O Condado y A Paradanta, 2005 (unidades, %)**

<b>COMARCAS DE O CONDADO Y A PARADANTA 2005</b>	
Pob> 65 años	13.170
Total plazas existentes	297
Índice cobertura 2005	2,25%
Índice cobertura Total Galicia	2,27%
Plazas potenciales en la zona aplicando índice Total Galicia	674
% Plazas privadas mercantiles actuales	36,36%
Total plazas privadas mercantiles potenciales aplicando % actual	245
Total plazas privadas actuales	108
Diferencia potencial-actual	137
Nº resd.privad.Potenciales manteniendo proporción actual	1,37

*Fuente: Elaboración propia.*

Hemos considerado la población mayor de 65 años existente en las comarcas de O Condado y A Paradanta en el año 2005. Para calcular el índice de cobertura necesitas saber la cantidad de plazas totales existentes en la zona (297). Si divides esta cantidad entre la población mayor de 65 años, obtienes un índice de 2,25%. Como es un índice inferior al de la comunidad gallega (2,27%), puedes aplicar este último sobre el total de población mayor de 65 años en las dos comarcas para obtener el total de plazas potenciales. A continuación, calculas el porcentaje de plazas privadas en la zona (36,36%), dividiendo el número de plazas privadas entre el total.

Si mantenemos el porcentaje de plazas privadas existentes en la actualidad y lo aplicamos al total de plazas potenciales obtenidas con un índice similar al de Galicia, conoceremos el total de camas privadas mercantiles potenciales (245). Si restamos a esta cifra las plazas privadas mercantiles existentes en la actualidad en la zona (108), resultan 137 plazas potenciales. Esto significa que, considerando un tamaño medio de 50 plazas por residencia, existe mercado potencial para un mínimo de 1,37 residencias, manteniendo la proporción actual de plazas privadas.

Puedes aplicar este procedimiento a cualquier provincia, ciudad o pueblo. Tendrás que adaptar, para cada uno de ellos, los datos considerados en el cuadro anterior.

### 5.1.3. Previsiones para el futuro

- ¿Cuáles son las principales amenazas de la actividad?*  
*¿Qué oportunidades se pueden presentar para potenciar mi mercado?*  
*¿Qué aspectos debo considerar como puntos fuertes en la actividad?*  
*¿Y cuáles son los puntos débiles a tener en cuenta?*  
*¿Cómo evaluar el futuro de los servicios a la tercera edad en la zona?*

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La mayor parte de la población vive en zonas rurales</li> <li>&gt; Dispersión de la población</li> <li>&gt; Resistencia del mayor a acudir a un centro de estas características</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Envejecimiento de la población</li> <li>&gt; Demanda creciente en las zonas urbanas</li> <li>&gt; Apoyo institucional</li> <li>&gt; Escasez de oferta</li> <li>&gt; Cambios en la estructura familiar en las zonas urbanas</li> <li>&gt; Escasa presión de productos sustitutivos</li> <li>&gt; Aumento en el nivel de vida</li> </ul>
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Estructura flexible</li> <li>&gt; Evolución en las ventas</li> <li>&gt; Capacidad de crecimiento por la diferenciación de servicios</li> <li>&gt; Estabilidad de los ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Escasez de profesionales preparados</li> <li>&gt; Ausencia generalizada de plan empresarial, sobre todo en las residencias de pequeño tamaño.</li> <li>&gt; Elevadas inversiones</li> </ul>

Dentro de las **amenazas**, consideramos, entre otras, la concentración de la población mayor en el ámbito rural. Las zonas rurales no son demandantes de servicios residenciales, debido a que en ellas se mantiene la estructura familiar (el anciano vive con su familia y contribuye a la economía familiar). Esta situación no favorece el mercado de las residencias, aunque sí otro tipo de servicios: asistencia domiciliaria. Asimismo, la dispersión de la población dificulta la elección de la localización.

En último lugar, se destaca, como otra amenaza, la resistencia del mayor a acudir a centros de este tipo. A veces, incluso va engañado por sus familiares.

Como **oportunidades** señalamos, en primer lugar, la demanda creciente de este tipo de servicios debido al fuerte envejecimiento poblacional que atraviesa en la actualidad la población gallega.

En segundo lugar, la escasez de oferta de este tipo de establecimientos se considera de igual modo una oportunidad, pues la mayoría de las residencias están

al 100% de su capacidad prácticamente la totalidad del año y con lista de espera en la mayor parte de los casos.

Con las matizaciones ya comentadas anteriormente, el concierto de plazas puede suponer una oportunidad para ti, porque te permite tener una cantidad estable de clientes.

Podemos citar también como oportunidad, los cambios que se han producido y seguirán produciéndose en la estructura familiar. Con la incorporación de la mujer al mercado laboral, queda menos tiempo para dedicarse a los cuidados de los mayores, sobre todo en las zonas urbanas. Esto ha provocado un incremento de la demanda de servicios a la tercera edad.

La escasa presión que ofrecen productos sustitutivos como pueden ser centros de día, viviendas comunitarias, etc. puede recogerse como una oportunidad a tener en cuenta, ya que es tanta la demanda y tan difícil conseguir una plaza que no se valoran mucho las diferencias existentes entre cada servicio. Con la creación de nuevas empresas esta característica acabará comportándose como una amenaza, pero no a medio plazo, porque el número de plazas es todavía muy escaso con relación a la cantidad de personas mayores que necesitan de este tipo de servicios.

Otra oportunidad a señalar es que el aumento en el nivel de vida incrementa las posibilidades de acudir a centros de este tipo, debido a que posibilita atender nuevas necesidades.

Con referencia a los **puntos fuertes**, podemos señalar la estructura flexible de la actividad. Necesitas un personal determinado para cubrir unas necesidades básicas, y, en función del tamaño de tu residencia y las posibilidades económicas, internalizar o no la prestación de otros servicios complementarios.

La diferenciación es importante, puesto que irá cobrando mayor peso a medida que se vaya cubriendo las necesidades de plazas existentes. En la actualidad, el hecho sólo de tener plazas garantiza la ocupación.

Como resultado de la diferenciación y del crecimiento del mercado, es previsible que puedas llegar a nuevos segmentos de mercado y alcanzar mayores ventas.

La estabilidad en los ingresos es también una característica a tener en cuenta a la hora de crear una empresa de este tipo. Los estudios realizados permiten ser optimistas en este aspecto; pues todavía existe potencial de crecimiento para el mercado de las residencias.

Analizando los **puntos débiles**, deberás tener en cuenta la escasez de profesionales, pues te diriges a personas que necesitan cuidados especializados. Con la creación de centros de formación específicos este problema se solucionará. En la actualidad, se llevan a cabo diferentes tipos de cursos sobre geriatría. En el epígrafe del anexo correspondiente a formación podrás obtener información sobre estos cursos.

La financiación de la inversión, unida a la ausencia de planteamientos de tipo empresarial, sobre todo en las residencias pequeñas, es otro factor que dificulta la creación de este tipo de empresas.

En general, los empresarios del sector no sienten una preocupación por las tendencias del sector, al vivir una situación de exceso de demanda sobre oferta. Sin

embargo, consideran la diferenciación, la calidad y el trato humano como principales herramientas competitivas cuando la oferta se incrementa de forma considerable.

Podemos concluir este apartado señalando que, a pesar del continuado y acentuado crecimiento de establecimientos residenciales en Galicia, por el momento estamos lejos de alcanzar el punto de saturación; el índice de cobertura gallego (calculado como número de plazas residenciales/ 100 habitantes) está por debajo de la media nacional y lejos de comunidades como el País Vasco, Cataluña, etc.

El sector considera como "buenas" las perspectivas dentro de la actividad, y señala que el grado de competencia es muy bajo en la actualidad.

Las tendencias a seguir en el futuro son las de ofertar un mayor número de actividades que complementen a las que se incluyen como básicas en la residencia, diferenciar lo máximo posible el servicio dentro de tu establecimiento, y llegar al tamaño óptimo de la empresa tipo, para que la actividad resulte rentable desde el punto de vista empresarial.

## 5.2. Análisis competitivo

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **FUERZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN EL GRADO DE COMPETENCIA, DENTRO Y FUERA DE LA ACTIVIDAD.**
- > **CÓMO SON LAS EMPRESAS, SU DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL, SU ESTRUCTURACIÓN JURÍDICA Y LABORAL, ASÍ COMO SU DIMENSIÓN.**
- > **CUÁLES SON LAS PRINCIPALES BARRERAS A LA ENTRADA Y A LA SALIDA QUE EXISTEN EN LA ACTIVIDAD.**
- > **CUÁLES SON LOS PRODUCTOS ALTERNATIVOS O SUSTITUTIVOS QUE COMPITEN CON LOS SERVICIOS A LA TERCERA EDAD.**
- > **ASPECTOS MÁS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA DE NUESTROS CLIENTES Y PROVEEDORES.**

Las conclusiones básicas que deducirás de la lectura de este epígrafe, son las que representamos en el cuadro que sigue a continuación:

<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<b>INTENSIDAD</b>
<b>INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA</b>	<b>Baja</b> Oferta insuficiente Posibilidades de diferenciación La competencia no está centrada en el precio Mercado en crecimiento
<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	<b>Barreras a la entrada: media-alta</b> Alto coste de implantación Requisito de capacidad financiera. <b>Barreras a la salida: media-baja</b> Relativa facilidad para la venta del negocio
<b>PRESIÓN PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</b>	<b>En la actualidad: baja</b> Escasa oferta

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
	Mercado en crecimiento <b>Por definición: alta</b> Los distintos equipamientos (residenciales y a domicilio) prestan servicios con un alto grado de similitud
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>	<b>Baja</b> Pago al contado Poca oferta
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>Baja</b> Pagos generalmente al contado, con posibilidad de aplazamiento Varios proveedores

### 5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

- ¿Cuántos equipamientos residenciales hay en la zona y qué características tienen?*
- ¿Cuál es el perfil de la competencia en la zona?*
- ¿Qué intensidad tiene la competencia según los segmentos de mercado?*
- ¿Resulta atractivo el mercado para entrar en él?*

En este epígrafe realizaremos un análisis exhaustivo de las principales residencias que operan en la actualidad en el sector, desde la oferta pública y privada. Analizaremos su estructura, organización y funcionamiento para ofrecerte una visión lo más cercana a la situación de la realidad actual en los servicios prestados a la tercera edad.

Te enfrentarás a dos tipos de competencia; pública y privada. Del total de residencias geriátricas existentes en las comarcas de O Condado y A Paradanta en el 2005, la mayor parte son de carácter privado, concretamente el 60%, frente al 40% que supone la oferta pública en la actualidad.

Tanto la oferta pública como la privada se centran principalmente en residencias de tamaño pequeño, con menos de 50 plazas, permitiendo un trato más personalizado. Esta personalización es valorada positivamente por el cliente.

Debido a la situación que atraviesa en la actualidad la prestación de servicios a la tercera edad la competencia no se realiza vía precio y no es intensa; el número de demandas está por encima de las plazas ofertadas y la mayor parte de los centros residenciales tienen listas de espera.

Es un mercado atractivo, dada la situación actual. El principal obstáculo a la hora de montar una residencia es el elevado coste financiero que, unido a las escasas ayudas, implica una dependencia con el sector bancario.

#### 5.2.1.1. Número de empresas y su distribución territorial

La comarca O Condado es la que cuenta con un menor número de residencias, concretamente cuenta con una pública de carácter municipal y una privada mercantil.

Aunque esto pueda parecer una oportunidad de mercado hay que considerar la dispersión de la población y la población rural con la que cuentan muchos de los ayuntamientos que estamos analizando. Además, la existencia de la oferta pública municipal hace que la oferta de plazas sea a un precio muy económico, por lo que una empresa privada tendría dificultades para captar mercado de estas residencias.

A continuación te representamos los cuadros de la distribución de este tipo de centros por comarcas y ayuntamientos:

#### COMARCA DE O CONDADO

	Nº de centros	Ayuntamiento de situación
<b>Públicas</b>	<b>1</b>	
Xunta	0	
Municipales	1	Ponteareas
<b>Privadas</b>	<b>1</b>	
Sociales	0	
Mercantiles	1	Salvaterra de Miño
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	

#### COMARCA DE A PARADANTA

	Nº de centros	Ayuntamiento de situación
<b>Públicas</b>	<b>1</b>	
Xunta	0	
Municipales	1	Crecente
<b>Privadas</b>	<b>2</b>	
Sociales	2	A Cañiza y Covelo
Mercantiles	0	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	

Fuente: Rexistro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros

#### RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD

Las residencias geriátricas privadas son mayoritariamente de carácter social; es decir, están gestionadas por congregaciones religiosas y fundaciones, principalmente, con un funcionamiento similar al de las residencias públicas.

Tal y como te comentábamos en el Apartado 5.1.1 (cuadro 10), los ayuntamientos ofrecen 75 plazas. A continuación te presentamos la distribución comarcal de las mismas y su clasificación entre válidos y asistidos:

**Cuadro 13: Distribución provincial de las plazas públicas de las comarcas, 2005 (unidades)**

	Válidos	Asistidos	TOTAL
Comarca de O Condado	32	0	32
Comarca de A Paradanta	22	21	43
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>21</b>	<b>75</b>

*Fuente: Rexistro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros*

En la zona hay 75 plazas ofertadas directamente por los concellos y 190 concertadas.

#### 5.2.1.2. Condición jurídica

Por lo que se refiere a la condición jurídica de las residencias privadas, la única residencia privada mercantil de la zona está constituida como SL.

#### 5.2.1.3. Volumen de facturación

Tenemos dos estructuras claramente diferenciadas en cuanto al tipo de empresas que operan en el sector; las residencias, en las que hemos centrado el análisis por ser el único tipo existente de iniciativa privada y las miniresidencias.

A través del estudio de las estadísticas disponibles y de las entrevistas realizadas, hemos llegado a una empresa tipo de 40-60 plazas.

Con la información obtenida en las encuestas y consultando las cuentas anuales de varias empresas tipo, hemos elaborado una cifra aproximada de facturación, para una residencia tipo de 50 plazas, de 500.000-600.000 euros anuales.

#### 5.2.1.4. Empleo

El empleo está íntimamente ligado a la dimensión del negocio y a los servicios que presta; la empresa tipo considerada tiene entre 10-15 empleados. En el epígrafe de la Estructura Organizativa puedes ver la distribución de estos empleos.

## RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD

En las residencias de la zona hay entre 120 y 140 personas empleadas. Esta información ha sido obtenida en las entrevistas realizadas a las empresas de la zona, porque no existe ninguna estadística que recoja el número de empleos en este tipo de equipamientos.

#### 5.2.1.5. Instalaciones

Existe una regulación específica sobre las instalaciones en centros de atención a la tercera edad. Esta normativa hace referencia, entre otros aspectos, a las instalaciones, requisitos sanitarios, distribución de habitaciones, funcionamiento y servicios.

La extensión total de este tipo de equipamientos oscila entre los 750 m<sup>2</sup> y los 1.000 m<sup>2</sup>. Normalmente, están situados en espacios abiertos en plena naturaleza, de este modo, se facilita que los residentes dispongan de sitios tranquilos por donde pasear y realizar actividades en su tiempo de ocio.

Las zonas comunes suelen ser amplias. Los salones tienen una superficie de entre 70-80 m<sup>2</sup>. La dimensión de la cocina está en 70 m<sup>2</sup> aproximadamente. Los baños tienen una superficie de 7-9 m<sup>2</sup>, tanto los normales como los geriátricos.

Las habitaciones dobles son superiores, en la mayor parte de los casos a los 12 m<sup>2</sup>, por encima de lo que exige la normativa (12 m<sup>2</sup> dobles, 8 m<sup>2</sup> individuales). Están dotadas de dos camas, baño, dos mesillas de noche, mesa auxiliar, armarios, calefacción y con toma de TV. En algunas residencias están dotadas de televisión, pero en la mayor parte de los casos son los propios residentes los que la compran.

La lavandería tiene una dimensión de 70-80 m<sup>2</sup>. De menor dimensión suele ser la enfermería con unos 25-30 m<sup>2</sup>, la peluquería con unos 5-8 m<sup>2</sup> de espacio, y otras salas para prestación de servicios varios.

En el apartado 6.2 de Normas Sectoriales de Aplicación puedes consultar la referencia legal de dicha normativa.

#### 5.2.2. Análisis de los competidores potenciales

*¿Qué barreras a la entrada y a la salida nos encontramos en la actualidad?*

Se denominan barreras a los factores principales que condicionan la entrada y/o salida de cualquier competidor interesado en el mercado. Básicamente, en las residencias geriátricas, los factores determinantes son, las elevadas inversiones necesarias para iniciar la actividad (barreras a la entrada) y la posibilidad de venta del negocio a terceras personas, en el supuesto de abandono de actividad por tu parte (barreras a la salida).

Se consideran de nivel medio-alto las barreras a la entrada. El alto coste de construcción y mantenimiento de la residencia, requieren un esfuerzo económico, que en algunos casos puede ser determinante.

Las barreras a la salida, una vez recuperadas las inversiones iniciales, tienen una intensidad media-baja. Los propietarios entrevistados manifestaron de fácil venta su negocio.

### 5.2.3. Productos sustitutivos

*¿Qué establecimientos puedo considerar sustitutivos en mi actividad?*

*¿Qué previsiones de crecimiento se estiman para estos sustitutivos?*

*¿Qué ventajas e inconvenientes tengo frente a ellos?*

En este apartado, se pretende hacer una mención a la posible competencia de otros establecimientos, distintos a las residencias, que prestan servicios a la tercera edad, y que pudieras encontrarte en tu actividad.

La Administración, ha puesto en marcha una serie de programas que prestan otros servicios.

Nos parece interesante citarlos aquí, porque son productos sustitutivos de los servicios que vas a ofrecer en tu residencia.

- Programa de Acollimento para as persoas maiores

El objetivo es mantener al anciano en su medio natural, paliando situaciones de soledad y aislamiento.

La gestión de este programa se tramita en los Ayuntamientos; y es la Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar la que selecciona los beneficiados de la ayuda económica y asigna las cuantías.

La normativa aplicable a este tipo de programa se recoge en el Decreto 225/1994, de 7 de julio, modificado por el Decreto 184/2000, de 29 de junio, por el que se regula el programa de acogida familiar para personas mayores (DOG nº 3 del 4 de enero de 2001 con corrección de errores en el DOG nº 10 del 15 de enero de 2001 y DOG nº 23 del 1 de febrero de 2001).

- Programa de Vacacións de saúde

Consiste en unos días de descanso en una residencia- balneario. Está destinado a personas con dependencia para realizar las actividades diarias.

- Teléfono do maior

Este servicio se implantó de acuerdo con el Plan Gallego de Personas Mayores, con la finalidad de mantener informadas a las personas mayores de todas las posibilidades y recursos que se ofrecen para su atención, participación e integración social, así como detectar, prevenir o intervenir inmediatamente en situaciones de abandono o maltrato.

Es un recurso de gran interés, sobre todo si tenemos en cuenta al colectivo al que va dirigido, más de medio millón de posibles usuarios, de los cuales más del 65% residen en localidades de menos de 20.000 habitantes, con una gran dispersión poblacional y con frecuentes problemas de movilidad, debido a su edad avanzada. Tiene un horario de atención muy amplio, 40 horas semanales, durante 8 horas al día. Las prestaciones básicas de este servicio las enumeramos a continuación:

- Atención personalizada
- Información y orientación sobre los recursos sociales
- Intervención en caso de maltrato y abandono

- Programa de Estancias Temporais

Es una alternativa de apoyo temporal a personas mayores con discapacidad. El objetivo es posibilitar la permanencia en el hogar y colaborar con las familias que los atienden.

Existe una gestión de valoración en las Delegaciones Provinciales de las que dependen los centros en los que se implantó el programa.

Los gastos generados por este programa se contabilizan dentro del presupuesto de cada uno de los centros en los que está implantado.

Este tipo de servicio se presenta como producto sustitutivo; el anciano permanece en el centro residencial un período de tiempo determinado (mientras sus cuidadores están de vacaciones, etc.). Esta situación puede cambiar si tu residencia incluye dentro de los servicios prestados las estancias temporales, en este caso, pasaría de ser un producto sustitutivo a ser un producto complementario, del que podrías beneficiarte.

- Viviendas Comunitarias

Son equipamientos de pequeño o mediano tamaño destinados a acoger en régimen de convivencia cuasi-familiar a un número máximo de doce personas mayores, preferentemente con un elevado grado de validez.

Han de estar situados en pisos o viviendas unifamiliares, ya sea de forma unitaria o agrupada, ubicadas en zonas bien comunicadas o con fácil acceso, integradas en un entorno vivo y próximo a los servicios sociales y sanitarios. Es recomendable la existencia de espacios verdes y paseos próximos.

- Apartamentos Tutelados

Son viviendas independientes, agrupadas para la presentación en común de una serie de servicios colectivos. Cada apartamento alberga una o dos personas válidas, tratando de potenciar su autonomía. En la actualidad sólo existen dos apartamentos tutelados en Galicia, uno de la red pública de la Xunta, y otro privado, de iniciativa social, ambos en la provincia de Lugo. Las diferencias más destacables con respecto a las residencias son las que te detallamos a continuación.

- Control y seguridad personal
- Limpieza de zonas comunes
- Recepción de llamadas
- Atención y seguridad social
- Ayuda domiciliaria

En principio, parece que no representan una seria amenaza, solamente hay dos en toda la Comunidad, no suponen un porcentaje elevado de plazas, y ninguno de ellos es de carácter privado.

#### 5.2.4. Análisis de los proveedores

*¿Cuáles son las características principales de tus proveedores?  
 ¿Qué aspectos debes valorar para elegir uno u otro proveedor?  
 ¿Cuáles son los plazos de pago a proveedores en el mercado?*

Este epígrafe analiza los proveedores más habituales en este tipo de actividad y cuáles son los más utilizados por las empresas ya establecidas.

La elección de los proveedores se realiza en base a las condiciones comerciales y financieras, además de la calidad de los productos. Fundamentalmente existen tres tipos de proveedores:

- Proveedores de alimentación
- Proveedores de sanitarios
- Proveedores de maquinaria geriátrica

En el apartado 7.5 Anexo de Proveedores te proporcionamos una serie de referencias que te orientarán en la búsqueda de proveedores para tu negocio.

La mayoría de las residencias se abastecen en mercados locales, sobre todo para el aprovisionamiento de productos frescos. Para el resto de productos, acuden a distribuidores mayoristas o grandes superficies. Las compras son realizadas personalmente por el propietario del establecimiento o el gerente.

Cuando establezcas los criterios que vas a seguir a la hora de elegir tus proveedores, deberás tener en cuenta estos aspectos: calidad, precio y rapidez en el servicio, según la conclusión a la que hemos llegado mediante el trabajo de campo realizado. Otros factores valorados son las condiciones de pago o la capacidad de respuesta.

La forma de pago utilizada por este tipo de equipamientos depende del volumen y el lugar de compra. Aunque en la mayoría de los casos, los pagos se realizan al contado, existen aplazamientos a treinta, sesenta y noventa días.

### 5.2.5. Análisis de los clientes

*¿Cuál es la tipología del cliente de residencias geriátricas?  
¿Cuáles son los plazos de cobro a los clientes en el mercado?*

Los clientes a los que te diriges, son personas mayores con grados de dependencia que difieren si se trata de un centro con plazas para válidos o asistidos.

Las conclusiones que hemos obtenido de las entrevistas, nos permiten establecer un tipo de cliente con este perfil:

- *Personas con una edad media entorno a los 80-85 años, de ámbito rural principalmente.*
- *Antes de incorporarse a la residencia vivían solos, en la mayoría de los casos por viudedad, soltería, ausencia de familiares cercanos.*
- *Son personas que necesitan un elevado grado de afectividad.*
- *En la mayor parte de los casos padecen enfermedades psicológicas de alteración de conducta: alzheimer, demencia senil, parkinson..., necesitando de cuidados especiales.*

El cliente no suele tomar la decisión de incorporarse al centro por sí mismo; es aconsejado por sus familiares, quienes lo acompañan en la realización de los trámites necesarios para su incorporación. El primer contacto es telefónico, seguido de entrevistas y visitas al centro e, incluso, se les ofrece la posibilidad de probar varios días.

El período medio de incorporación es de unos días, salvo que no existan plazas disponibles en ese momento.

Existen diferentes tipos de clientes para cada una de las tipologías de residencias:

- En las **residencias públicas-concertadas**, el perfil del cliente tipo es una persona de clase baja, sin muchos recursos. Aporta entre el 50-75% de su pensión con independencia del coste de la plaza en el centro residencial.

- Las **residencias privadas** acogen fundamentalmente a clientes de clase media-alta, con poder adquisitivo suficiente para afrontar el coste de este tipo de establecimiento.
- En medio de las dos tipologías de clientes analizadas, se encuentra otra, el cliente de clase media, que no puede costearse una residencia privada, porque el sistema actual de pensiones es insuficiente para cubrirlo. Y sin embargo, prefiere no recurrir a la oferta pública. La solución que se está dando para este tipo de cliente, es la residencia de tipo privado, sufragándose el gasto mediante aportaciones económicas de los hijos para complementar la diferencia entre la pensión que percibe el cliente y el coste de la plaza en este tipo de establecimiento.

Dada esta situación, es posible que exista cabida dentro del mercado para una tipología diferente de centro que satisfaga las necesidades de este colectivo. Como emprendedor, debes plantearte esta situación y estudiar la posibilidad de ofrecer servicios de tipo residencial a un menor coste para el usuario.

El cobro se realiza a principio de mes y el medio más utilizado es la transferencia bancaria, aunque existen clientes que pagan al contado. En el momento de la incorporación al centro, el cliente paga dos meses por adelantado, uno de ellos se establece como depósito.

## 5.3. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **CUÁLES SON LOS SERVICIOS GENERALMENTE OFERTADOS.**
- > **LOS PRECIOS MEDIOS U ORIENTATIVOS EN LAS RESIDENCIAS.**
- > **LAS CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE VENTAS.**
- > **LAS PRINCIPALES ACCIONES PROMOCIONALES UTILIZADAS POR LAS RESIDENCIAS.**

Las conclusiones básicas que deducirás de la lectura de este epígrafe son las siguientes:

- **Tu producto es la prestación de un servicio, por consiguiente, cuanto más amplio sea el abanico de servicios complementarios al de residencia, mayor será la diferenciación con las demás.**
- **La calidad será un elemento diferenciador para la elección del centro.**
- **Los precios, no van a ser por el momento determinantes a la hora de competir, debido a la escasez de plazas residenciales existentes en la actualidad.**
- **El propietario no llega al cliente final, de ahí que cobren tanta importancia las relaciones personales.**
- **Apenas se utilizan herramientas publicitarias para dar a conocer la actividad, funcionando básicamente el *boca a boca*.**

### 5.3.1. Producto

*¿Qué servicios puedo ofrecer a mi cliente?  
¿Debo plantearme algún plan para determinar los servicios?*

La actividad a la que te dedicarás no es un bien físico, sino un servicio que se caracteriza por su naturaleza intangible. Por ello, el factor personal es fundamental para determinar el éxito o fracaso de la actividad.

Los servicios básicos que prestan las residencias dentro del precio por plaza son los siguientes:

- Alojamiento
- Manutención
- Servicio de lavandería
- Servicio médico las 24 horas (no presencial)
- Enfermería 24 horas (presencial)
- Rehabilitación
- Asistencia social
- Terapia ocupacional
- Atención psicogeriatrica

En el caso de que alguno de estos servicios se preste como complementario a los servicios básicos de residencia, deberás establecer la tarifa por utilización de todos y cada uno de ellos.

Las posibilidades para captar clientes se ampliarán si ofreces más variedad de servicios complementarios dentro de la cartera de productos de tu residencia. Deberás analizar cuáles son los servicios que incluyen los demás centros residenciales que operan en tu mercado para no quedarte muy lejos de lo que ofrecen ellos, e incluso, si tu establecimiento es de pequeño tamaño, estudiar la posibilidad de asociarte con otras residencias cercanas, para abaratar costes.

### 5.3.2. Precio

*¿Qué aspectos debo tener en cuenta a la hora de establecer un precio?*

Dentro de las empresas privadas dedicadas a la prestación del servicio de residencia, el precio suele ser similar. A continuación te ofrecemos un cuadro orientativo de los precios más comunes en este tipo de establecimiento.

**Cuadro 14: Tarifas orientativas de las residencias 3ª edad según tamaño, Comarcas de O Condado y A Paradanta, 2005 (euros)**

Precios	Miniresidencias	Residencias	Grandes centros residenciales
Hab.individual	1.081,82	1.318,22*	1.406,27*
Hab.doble	900,00	987,00	1.332,00*

*\* Estos precios corresponden a residencias de zonas cercanas, pero no de estas comarcas, puesto que en la zona no existen residencias con estas características.*

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en las encuestas a propietarios de residencias*

Estos datos han sido obtenidos de las tarifas aplicadas por los distintos establecimientos dedicados a la atención a la tercera edad en residencias, inscritos en el Registro que el Servicio de Inspección e Autorización de Centros de la Xunta.

### 5.3.3. Fuerza de ventas

*¿Cómo se realiza la venta del servicio?*

Este tipo de empresa utiliza los hospitales y las trabajadoras sociales como medios para darse a conocer. En la gran mayoría de los casos, son los propios centros hospitalarios y los servicios sociales, por medio de las trabajadoras sociales, los que se ponen en contacto con los gerentes.

### 5.3.4. Promoción

#### *¿Cómo voy a dar a conocer mi empresa?*

Los establecimientos que prestan este tipo de servicio apenas han hecho publicidad, debido principalmente a dos motivos:

- El buen funcionamiento del contacto hospitalario (la mayor parte de los gerentes está directa o indirectamente relacionado con el sector sanitario)
- La situación actual de exceso de demanda sobre oferta

Tan sólo se han realizado acciones publicitarias en prensa local y comarcal en el momento de la apertura del centro. Sí hay desarrollo de imagen corporativa, mediante rótulos, tarjetas, facturas, etc., todos ellos con el logotipo de la residencia.

Como ya te comentamos anteriormente, y salvo acciones comerciales puntuales que pueda llevar a cabo un centro determinado, la promoción se basa fundamentalmente en el *boca a boca* y en los listados de los registros de empresas dedicadas a esta actividad que tiene la Xunta, y que periódicamente envía a los centros hospitalarios. Los grandes centros residenciales utilizan, además, páginas web, tarjetas de visita, etc.

La inscripción en los registros de la Xunta se realiza una vez superada la inspección que realiza la Vicepresidencia de Igualdade e do Benestar.

## 5.4. Análisis económico-financiero

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **UNA ESTIMACIÓN DE LAS INVERSIONES NECESARIAS PARA EL INICIO DE TU ACTIVIDAD.**
- > **LAS PARTIDAS DE GASTOS MÁS IMPORTANTES EN EL DESARROLLO DE TU ACTIVIDAD.**
- > **UNA ESTIMACIÓN DEL RESULTADO BRUTO PARA UN VOLUMEN DE FACTURACIÓN.**
- > **LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS ENTRE LOS ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LA PRESTACIÓN DE ESTE TIPO DE SERVICIOS.**

Este apartado te resultará importante a la hora de evaluar de manera aproximada la inversión necesaria para iniciar tu actividad. La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones:

- **Destacamos la fuerte inversión a realizar, principalmente en la edificación (obra nueva o rehabilitación de una existente).**
- **La rehabilitación de la vivienda constituye la partida más importante del total de inversión.**
- **Los márgenes alcanzados en la actividad, permiten obtener porcentajes de beneficio en torno al 8-12 % según los tipos de establecimiento.**
- **Las vías de financiación suelen ser la subvención oficial, la autofinanciación y la financiación ajena.**

En este epígrafe, trataremos de darte un esquema para determinar el margen o beneficio de la actividad, aunque para ello debemos fijar un tipo de establecimiento y unas condiciones que se plantean con bastante asiduidad dentro de la actividad.

El modelo tomado como referencia es una residencia con un número de plazas de 50, con un porcentaje de habitaciones dobles bastante superior al de individuales, con comedor y sin inclusión de servicios complementarios dentro del precio final que paga el cliente.

### 5.4.1. Inversiones

#### *¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?*

Recoge los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa.

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de un centro residencial difiere mucho en función del tipo de centro que quieras crear. La mayor parte de las residencias privadas en Galicia, son residencias de tamaño medio con menos de 100 plazas, a excepción de los grandes centros residenciales.

Analizamos los tipos más comunes:

- **Grandes centros residenciales**, donde el volumen de inversión necesario es altísimo. Este tipo de inversión lo llevan a cabo grandes empresas, normalmente S.A, con un desembolso de varios miles de euros (1.000-2.000 millones de pesetas), y que no se adaptan al tipo de empresa que puede crear un emprendedor, por lo que no entraremos en detalle.
- **Mini-residencias o residencias**, aquí el volumen de inversión oscila entre los 180.000 euros (unos 30 millones de pesetas) y los 500.000 euros (unos 80 millones de pesetas aproximadamente, dependiendo del número de plazas y requisitos). El tipo de residencia que hemos utilizado como modelo (50 plazas) está más cercana en volumen de inversión a los 500.000 euros.

La partida más importante la constituye la destinada a acondicionar o construir la residencia. El siguiente cuadro recoge las partidas más importantes para iniciar la actividad:

**Cuadro 15: Inversiones para la puesta en marcha de residencias geriátricas (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
Terrenos	90.152
Rehabilitación vivienda	360.608
Equipos médicos y sanitarios	29.360
Mobiliario habitaciones	14.124
Equipo informático y otros	1.804
Gastos de establecimiento y puesta en marcha*	1.500
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>497.548</b>

*\*Se incluyen los publicitarios de puesta en marcha*

*Fuente: Elaboración propia*

Como puedes observar en el cuadro, la inversión más importante para la residencia analizada mediante entrevistas corresponde a la rehabilitación de la vivienda. A continuación, te detallamos en porcentajes cómo se descompone dicha partida;

- Demoliciones, excavaciones, estructura, etc.: 24%
- Albañilería, cubierta, saneamiento : 20%

- Carpintería, pintura, fontanería, electricidad, etc.: 39%
- Calefacción: 7%
- Licencia obras, proyecto dirección y ejecución: 10%

Los gastos de establecimiento y puesta en marcha recogen, entre otros, las inversiones en el primer año de actividad.

Deberás tener en cuenta que el incremento en el número de plazas no implica un incremento proporcional en las principales partidas de inversión, es decir, si incrementas el número de plazas en un 33%, no significa que tengas que incrementar tu inversión en la misma cuantía.

### 5.4.2. Gastos

*¿Cuáles son los gastos anuales medios de la actividad?*

Nos referimos a los desembolsos necesarios para el ejercicio libre de la actividad, incluso en el supuesto de que no hubiera clientela. Engloba tanto los variables, es decir, que dependen del volumen de ocupación como los fijos, que son independientes del mismo. Debes tener en cuenta, que durante un cierto tiempo, es posible que los ingresos sean nulos o escasos y difícilmente compensen los gastos. Deberás realizar un ejercicio de previsión sobre el número de meses que puede producirse la situación anterior y, en consecuencia, contar con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

Los aprovisionamientos (alimentos y bebidas) para el servicio de comedor y los consumibles consideramos que son de naturaleza variable, pues dependen del volumen de ocupación de la residencia.

Otros gastos, como la energía y el combustible, en un principio de carácter variable, se han considerado fijos debido a la estructura de empresa analizada, a pesar de que conceptualmente son variables, pues dependen directamente del volumen de facturación.

El tiempo medio de maduración del negocio es de aproximadamente un año. Desde que abres tu negocio, hasta que alcanza el pleno rendimiento pasa un año por término medio. Esta información ha sido obtenida de las entrevistas a los propietarios de los centros residenciales.

En el cuadro te hemos representado los gastos de una mini-residencia, con un número de plazas aproximado de 50.

Concepto	Mini-residencia
Aprovisionamientos	215.000
Consumibles (productos droguería)	4.100
Sueldos + Seguridad Social	193.200
Reparaciones y conservación	15.000
Servicios de profesionales independientes	3.000
Suministros (luz, agua, combustible y comunicaciones) (1)	13.016
Seguros	1200
Gastos financieros	17.060
Amortización	22.859
Tributos(IAE)	600
<b>TOTAL</b>	<b>483.035</b>

1 luz: 1.200, combustible: 9.616, teléfono: 2.200

Fuente: Elaboración propia. Datos entrevistas

Para el cálculo de la amortización hemos considerado veinte años para la construcción de la vivienda, cinco años para los gastos de constitución y diez años para el resto de la inversión. No hemos calculado la amortización para una residencia por no ser objetivo de este análisis.

### 5.4.3. Previsiones de ingresos

#### *¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?*

En este apartado debemos estimar los ingresos que esperamos obtener. Para ello, necesitamos dos variables fundamentales: alojamiento propiamente dicho (dormida y manutención), y los gastos derivados del cuidado diario (higiene y aseo personal). Debido a la dificultad de separar estas variables, hemos considerado oportuno aplicarlas en conjunto.

Aplicamos las tarifas que tienen las mini-residencias. Estos datos están considerados para habitación doble. A la hora de calcular los precios de las habitaciones individuales ten en cuenta que suponen por término medio entre 250-310 euros más por persona/ mes.

#### **Ingresos por persona:**

En este tipo de residencias el 10% corresponde a plazas individuales.

45 plazas dobles x 900 euros/mes x 12 meses = 486.000 euros

5 plazas individuales x 1.081.82 euros/mes x 12 meses = 64.909 euros

#### **Total ingresos residentes:**

486.000 + 64.909 = 550.909 euros

Los servicios facturables suelen ser servicios personales complementarios: peluquería, servicios médicos especializados, etc. En la residencia tipo estudiada, estos servicios los paga directamente el usuario.

#### 5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados

*¿Cómo determino el beneficio de la actividad?*

Te representamos una sencilla cuenta de explotación donde registramos los ingresos y gastos de la actividad, para una residencia con el volumen de facturación detallado anteriormente. Al resultado obtenido deberás deducirle el correspondiente impuesto.

**Cuadro 15: Cuenta de resultados residencias (euros)**

<b>INGRESOS</b>	<b>550.909</b>
Ingresos por residentes	550.909
<b>GASTOS</b>	<b>483.035</b>
Aprovisionamientos	215.000
Consumibles	4.100
Sueldos + Seguridad Social	193.200
Reparaciones y conservación	15.000
Servicios profesionales independientes	3.000
Suministros (luz, agua, combustible y comunicaciones)	13.016
Seguros	1200
Gastos financieros	17.060
Amortización de la inversión	22.859
Tributos (IAE)	600
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (Ingresos-Gastos)</b>	<b>65.874</b>
%sobre volumen de ventas	11,96%
%sobre total de inversión	13,23%

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.4.5. Financiación

*¿Qué tipos de financiación son los más habituales en este tipo de equipamientos?  
¿Cuál de ellos es el más utilizado?*

El tipo de financiación inicial más común para el inicio de una empresa dedicada a este tipo de actividad, se recoge principalmente en tres aspectos:

- Subvención oficial (10%)
- Autofinanciación (30%)
- Financiación Ajena (60%)

Una vez estudiadas las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento del establecimiento; los servicios y actividades complementarios que se ofertan, así como los gastos iniciales de puesta en marcha, etc. la estructura financiera se apoya en los importes aportados por los propietarios, en un primer momento, y en la financiación ajena, por no ser suficientes los primeros; mediante créditos de entidades financieras hasta complementar las necesidades de puesta en marcha del establecimiento.

En el balance, los fondos propios están en torno al 40% del activo total, mientras que la financiación, tanto a largo como a corto plazo, suele ser el 60% restante.

La mayor parte de este tipo de establecimientos no ha contado con ayuda pública. En caso de recibirla, el importe es del 10% del total invertido.

## 5.5. Recursos humanos

La lectura del presente capítulo te permitirá conocer:

- > **EL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.**
- > **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LOS SERVICIOS EXTERIORES MÁS HABITUALES.**
- > **EL CONVENIO COLECTIVO APLICABLE A LA ACTIVIDAD Y QUE CONSTITUYE LA NORMA BASE PARA LA REGULACIÓN DE LA RELACIÓN EMPRESA-TRABAJADOR (SALARIO, JORNADA, VACACIONES, ETC.)**

Como principales conclusiones que podrás obtener con la lectura del presente apartado, se resumen a continuación:

- **Aunque existe formación profesional específica, la contratación de personal cualificado resulta prácticamente inexistente, sobre todo en las mini-residencias de menor tamaño, con un carácter marcadamente familiar, donde, de existir personal cualificado suele ser el cocinero.**
- **En las residencias de tipo medio, suele registrarse personal cualificado para el desarrollo de las actividades de cuidado y de cocina, principalmente.**
- **En los grandes centros residenciales, además de la figura de un profesional que gestiona la dirección, suelen existir profesionales cualificados en cada una de las áreas existentes.**
- **Las residencias de tamaño pequeño (mini-residencias) son gestionadas directamente por su propietario, con ayuda de sus familiares. Suelen residir en el propio centro y colaboran en todas las áreas de atención.**
- **Las principales áreas cedidas para ser llevadas en el exterior son las referentes a la contabilidad, fiscal; llevadas a cabo por asesorías, y las áreas de cuidados especiales: medicina especializada (podología, fisioterapia, psicología...), peluquería, etc.**

### 5.5.1. Perfil profesional

*¿Qué cualidades ha de tener el responsable de la actividad?  
¿Cuál es el perfil profesional de los empleados?*

En las residencias que actúan en el mercado gallego, concretamente en las de menor tamaño, el propietario desarrolla la gerencia, ayudado en ocasiones por el resto de los miembros de su familia. En la mayor parte de los casos no tiene una formación empresarial específica, por lo que requiere servicios externos de asesoría.

Gran parte de los propietarios de residencias y del resto de empresas dedicadas a la prestación de servicios sociales a la tercera edad, guardan relación con el sector sanitario (auxiliares, enfermeras, cuidadoras, etc.).

Para el servicio de comedor, cuentan con un cocinero profesional. Las propias cuidadoras colaboran en las tareas de comedor. En la mayoría de los casos, la totalidad del personal que trabaja en este tipo de equipamientos posee el carnet de manipulador.

En cuanto a la formación existen diferentes tipos de cursos según los organismos que los imparten: FOREM, IFES, FORGA, al amparo del programa FORCEM y la Consellería de Trabajo mediante los cursos del Plan FIP.

En la actualidad, y por toda la geografía gallega, se están impartiendo cursos en materia geriátrica. A continuación te citamos alguno de ellos:

- Auxiliar de enfermería en geriatría.
- Alzheimer: Atención específica al paciente y su familia.
- Enfermería geriátrica.
- Cuidados paliativos.

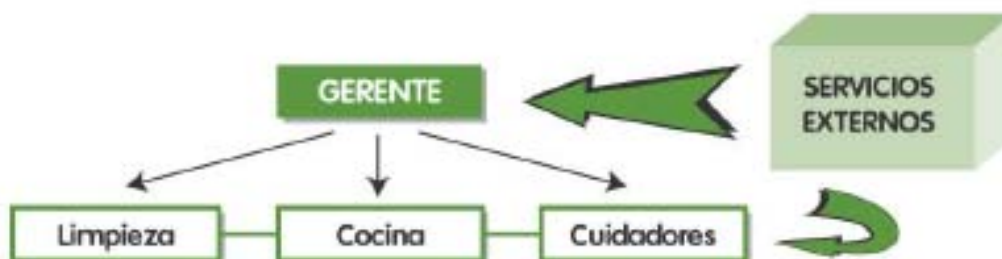
Este tipo de cursos permite tanto la formación de personal que está al cuidado de ancianos, como potenciar la existencia de personal cualificado disponible para trabajar en centros geriátricos.

En el Anexo 7.4 correspondiente a formación puedes consultar los distintos organismos que imparten cursos en materia de geriatría en toda la Comunidad Gallega.

## 5.5.2. Estructura organizativa

*¿Cómo debe estar organizada la empresa?*

En las residencias de iniciativa mercantil, que son las de tamaño medio, y las que más te interesan como emprendedor, la estructura es muy simple:



La estructura organizativa que te encontrarás en las residencias de tamaño medio (mini-residencias) que operan en el mercado, es la representada anteriormente. El propietario, además de las labores de gerencia, colabora en el resto de tareas.

En estas empresas no existe una verdadera definición de puestos de trabajo, exceptuando el caso de la cocina, que está a cargo de un cocinero profesional o de experiencia. Las tareas de lavandería y limpieza se llevan a cabo tanto por personal de limpieza como por las propias cuidadoras, englobándose en algunos casos, en un mismo epígrafe: limpiadora- cuidadora.

De forma genérica podríamos hablar de una plantilla formada por:

<b>Gerente (1)</b>	<b>Dirección del local. Aprovisionamientos y recepción</b>
<b>Gobernante/ a y Cocinero/ a (2)</b>	<b>Área de cocina</b>
<b>Limpiadora/ s (2)</b>	<b>Limpieza habitaciones</b>
<b>Cuidadoras (4)</b>	<b>Cuidado y limpieza del anciano</b>
<b>Médico (1)</b>	<b>Servicios médicos generales</b>
<b>Enfermera (1)</b>	<b>Curas y atención</b>
<b>Fisioterapeuta (1)</b>	<b>Servicios médicos especializados</b>

En total suelen emplear 10-15 personas, de las que dos o tres tienen carácter temporal, no trabajan a tiempo completo y prestan sus servicios determinados días. En plantilla suelen tener fijos entre 6 y 8.

### 5.5.3. Servicios exteriores

*¿Qué funciones se delegan a empresas externas?*

Debido a la dimensión de este tipo de equipamientos, lo normal es que ciertos servicios se exterioricen.

Los servicios externos engloban, en este tipo de residencias, tanto los servicios de asesoría como los de profesionales que prestan sus servicios de forma no continuada y que no forman parte de la empresa: fisioterapeuta, animadora social, logopeda, etc.

### 5.5.4. Convenios colectivos aplicables

*¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?*

En materia laboral, la actividad de prestación de servicios a la tercera edad, se regula en el convenio colectivo que se haya pactado para la actividad de residencias geriátricas en el ámbito de provincias gallegas o al nivel de la Comunidad. A continuación te informamos de los convenios de residencias vigentes.

Existe un convenio colectivo para establecimientos residenciales de cuidados a la tercera edad a nivel gallego, Resolución de 24 de marzo de 1998; DOG nº 112 de 12 de junio de 1998.

En el DOG del 20 de abril de 2004, se recoge la revisión salarial que prorroga dicho convenio para el 2004.

## 6. VARIOS

### 6.1. Regímenes fiscales preferentes

El régimen fiscal a aplicar va a depender, en un primer momento de la condición jurídica adoptada por la empresa:

- Las empresas con forma de sociedad declaran sus resultados en un impuesto específico, el Impuesto sobre Sociedades (IS).
- Los empresarios individuales declaran los resultados del negocio en su Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Sabemos que en este segundo caso, el cálculo del resultado empresarial puede realizarse de tres maneras:

- Estimación Directa Simplificada, cuando el importe neto de la cifra de negocios no supere los 601.012,10 euros.
- Estimación Directa Normal, cuando el importe neto de la cifra de negocios supere los 601.012,10 euros.
- Estimación Objetiva por Módulos, en base a unos parámetros determinados.

Según consulta hecha a la Agencia Tributaria, las residencias no pueden tributar por módulos.

### 6.2. Normas sectoriales de aplicación

#### **NORMAS GENERALES DE ASUNTOS SOCIALES**

Ley 4/1993, de 14 de abril, de servicios sociales (DOG nº 76, de 23 de abril de 1993) donde se establecen las personas que tienen derecho a la prestación de servicios sociales.

#### **Registro de entidades**

El Decreto 291/1995 de 3 de noviembre por el que se desarrolla la Ley 4/1993, de 14 de abril, de servicios sociales, con relación a los registros de entidades prestadoras de servicios sociales (DOG nº 218, de 14 de abril de 1995).

Orden del 5 de febrero de 1996 por el que se desarrolla el Decreto 291/1995, del 3 de noviembre, relativo a los registros de entidades prestadoras de servicios sociales (DOG nº 35, de 19 de febrero de 1996) que hace referencia a la inscripción de una entidad en el registro.

#### **Autorización y acreditación de centros**

#### [RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD](#)

Decreto 243/1995, de 28 de julio, por el que se regula el régimen de autorización y acreditación de centros de servicios sociales. (DOG nº 159, de 21 de agosto de 1995) que hace referencia al régimen de autorización y acreditación de centros de servicios sociales. También se regulan las obligaciones de las entidades prestadoras de servicios sociales.

Orden del 18 de abril de 1996, por la que se desarrolla el Decreto 243/1995, de 28 de julio, en lo relativo a la regulación de las condiciones y requisitos específicos que deben cumplir los centros de servicios sociales.

Orden de 18 de agosto de 2000 (DOG nº177, de 12 de septiembre de 2000) de estatuto básico de los centros sociales, que regula el estatuto de los centros de día tanto públicos como privados que gestionen plazas financiadas con fondos públicos.

## **NORMATIVA DE ATENCIÓN AS PERSOAS MAIORES**

Real decreto 2171/1994, del 4 de noviembre, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de las Personas Mayores.

Decreto 253/2000, del 5 de octubre, por el que se crea y regula el Consejo Gallego de las Personas Mayores.

### **Cheque asistencial**

Decreto 176/2000, del 22 de junio, por el que se regula el Programa de atención a las personas mayores dependientes a través del cheque asistencial. (DOG nº 129, del 4 de julio de 2000).

Orden del 5 de diciembre de 2000, por la que se regulan las ayudas económicas para la atención de personas mayores dependientes a través del cheque asistencial y la inclusión en el programa de entidades prestadoras de servicios sociales.

### **Convenios de colaboración de reserva y ocupación de plazas en centros residenciales y viviendas tuteladas**

Orden del 8 de julio de 2000 que modifica la Orden del 16 de mayo de 1995 por la que se regula el establecimiento de convenios de colaboración en materia de reserva y ocupación de plazas en centros residenciales y viviendas tuteladas para la atención de personas mayores (DOG nº 138, del 18 de julio de 2002).

Resolución del 10 de julio de 2002, la Dirección Xeral do Maior e de Persoas con Discapacidade, por la que se fija el plazo para la presentación de solicitudes para la realización de convenios de reserva y ocupación de plazas en centros residenciales y viviendas tuteladas para mayores y se establecen los plazos máximos de plaza/día (DOG nº 149, del 5 de agosto de 2002).

Decreto 318/2003, del 26 de junio, por el que se regula el programa de acogida familiar para personas mayores y personas con discapacidad (DOG nº 145, del 29 de julio de 2003).

## 6.3. Ayudas

Existen varios tipos de ayudas a los servicios a la tercera edad. Aquí analizaremos las ayudas individuales a personas mayores, ayudas a entidades de iniciativa social y ayudas a ayuntamientos para servicios sociales especializados.

### 1. Ayudas individuales a personas mayores:

Son ayudas económicas de pago único con las que se pretende paliar la situación de necesidad o los problemas específicos que afecten a la autonomía personal, económica o social de los beneficiarios.

La normativa que lo regula es la Ley 4/1993, del 14 de abril de servicios sociales de Galicia y la Orden del 13 de febrero de 2004 por la que se regulan las ayudas individuales no periódicas para minusválidos y personas mayores. Esta ayuda se diferencia según su tipología en:

- Atención especializada
- Adaptación funcional del hogar.

### 2. Ayudas a entidades de iniciativa social:

Están constituidas fundamentalmente por subvenciones para mantenimiento, inversión o promoción de actividades a las asociaciones, federaciones y otras instituciones de iniciativa social que prestan atención a las personas mayores.

### 3. Ayudas a ayuntamientos para servicios sociales especializados:

Son ayudas para servicios sociales de atención especializada a las corporaciones locales que prestan atención a las personas mayores.

### 4. Ayudas al establecimiento de empresas prestadoras de servicios a la tercera edad en centros residenciales asistidos:

Concesión de subvenciones a fondo perdido del 10% del importe de la inversión susceptible de subvención, estableciéndose un límite de 5.625.000 euros por proyecto. Las empresas deben cumplir una serie de requisitos, regulados en la Resolución del 7 de noviembre de 2001. Puedes consultarla en el DOG nº 220, de 14 de noviembre de 2001.

### 5. Ayudas a empresarios sin asalariados por la contratación de su primer trabajador fijo:

El objeto de este programa es impulsar la capacidad de creación de empleo de las pequeñas empresas y favorecer la inserción laboral de desempleados mediante la concesión de incentivos a la contratación indefinida a tiempo completo o a tiempo parcial, incluidos los fijos-discontinuos, del primer trabajador por parte de los empresarios sin asalariados.

También, y para avanzar en esta estrategia desde el año 2002, se prevé la posibilidad de contratación de los familiares del empresario que puedan tener la consideración de trabajadores por cuenta ajena.

Más información en el DOG nº 49 del 10 de marzo de 2004, donde se publican las solicitudes.

## 6.4. Organismos

### 6.4.1. Organismos oficiales

#### **VICEPRESIDENCIA DA IGUALDADE E DO BENESTAR**

Edificios Administrativos San Caetano, s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tlf.: 981 54 46 19  
Fax: 981 54 56 20  
Página web: <http://vicepresidencia.xunta.es/>

#### **MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES**

Agustín de Bethencourt 4  
Madrid  
Tlf.: 91 535 20 00  
Fax: 91 533 29 96  
Página web: [www.mtas.es](http://www.mtas.es)

#### **INSTITUTO DE MIGRACIONES Y SERVICIOS SOCIALES (IMSERO)**

Avda. de la Ilustración, esquina Xinzo de Limia 58  
28029 Madrid  
Tlf.: 91 363 88 88  
Fax: 91 363 88 80  
E-mail: [buzon.imsero@mtas.es](mailto:buzon.imsero@mtas.es)  
Página web: [www.seg-social.es/imsero](http://www.seg-social.es/imsero)

#### **INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (INSS)**

Padre Damián 4-6  
Madrid  
Tlf.: 91 568 83 00  
Fax: 91 564 78 00  
Página web: [www.seg-social.es/inss](http://www.seg-social.es/inss)

#### **Provincia de A Coruña**

Dirección Provincial: Marcial de Adalid 3-7  
Tlf.: 981 23 09 40

#### **Provincia de Lugo**

Dirección Provincial: Plaza de Ferrol 1  
Tlf.: 982 24 25 11

#### **Provincia de Ourense**

Dirección Provincial: Concello 1  
Tlf.: 988 36 95 00

#### **Provincia de Pontevedra**

Dirección Provincial: O Grove 4 Vigo  
Tlf.: 986 20 77 20

#### RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA**

Delegaciones Especiales de la AEAT  
Comandante Fontanes 10  
A Coruña  
Tlf.: 981 20 13 00-20 13 50

Raíña 2  
Lugo  
Tlf.: 982 28 55 00

Santo Domingo, 27, 1º  
Ourense  
Tlf.: 988 23 25 11

Plaza de Ourense s/n  
Pontevedra  
Tlf.: 986 20 41 91

**SERVICIO GALEGO DE SAÚDE (SERGAS)**

Complexo Administrativo San Lázaro s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tlf.: 981 54 27 26  
Página web: [www.sergas.es](http://www.sergas.es)

**TELÉFONO DO MAIOR:** 900 33 36 66

**EMERGENCIAS:** 112

**URGENCIAS SANITARIAS:** 061

**TELÉFONO DA MULLER:** 900 40 02 73

**6.4.2. Asociaciones profesionales****FEDERACIÓN GALEGA DE RESIDENCIAS DA TERCEIRA IDADE (FEGARTE)**

Sta. Clara, 23  
15704 Santiago de Compostela  
Tlf.: 981 55 88 77  
Fax: 981 55 88 77  
E-mail: [xyz@microsoft.com](mailto:xyz@microsoft.com)  
Página web: [www.acolle.com/fegarte.html](http://www.acolle.com/fegarte.html)

**ASOCIACIÓN GALEGA DE RESIDENCIAS E CENTROS DE ANCIÁNS DE INICIATIVA SOCIAL (ACOLLE)**

Sta. Clara, 23  
15704 Santiago de Compostela  
Tlf.: 981 55 88 77  
Fax: 981 55 88 77  
E-mail: [acolle@acolle.com](mailto:acolle@acolle.com)  
Página web: [www.acolle.com](http://www.acolle.com)

**ASOCIACIÓN GALEGA DE RESIDENCIAS DA TERCEIRA IDADE (AGARTE)**

Sta. Clara, 23

[RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD](#)

15704 Santiago de Compostela  
Tlf.: 981 55 88 77  
Fax: 981 55 88 77

## 6.5. Páginas útiles en Internet

En el Anexo de Páginas Web de Interés te presentamos una relación de páginas web que consideramos útiles y que están relacionadas directa o indirectamente con tu actividad.

## 6.6. Bibliografía

- *Informe de asuntos sociais 2003, Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais*
- *Memoria 2003, Consellería de Sanidade e Servicios Sociais, Xunta de Galicia*
- *Nuevos Yacimientos de Empleo en España, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Publicaciones*
- *Estadísticas poblacionales, Instituto Nacional de Estadística (INE)*
- *Estadísticas poblacionales (idades, sexo, municipio, provincias), Instituto Galego de Estatística (IGE)*
- *Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas*
- *Informes 2000 y 2002 IMSERSO*
- *Servicios Sociales Disponibles en el Estado Español para las Personas Mayores: 1998. Subdirección Xeral do Plan xerontolóxico e programas para Maiores, IMSERSO, 1998.*
- *Normativa Básica de Servicios Sociales, Consellería de Sanidade e Servicios Sociais, Xunta de Galicia*

## 6.7. Glosario

**Amenazas:** Fuerzas del entorno que impiden o dificultan la implantación de una estrategia.

**Amortización:** Tratamiento contable que recoge la pérdida de valor de los activos fijos, es decir, de bienes de la empresa tales como: vehículos, maquinaria, mobiliario, etc.

**Asistidos:** Personas que necesitan ayuda para la realización de actividades de la vida diaria.

**Barreras a la entrada:** Factores que dificultan o evitan por completo la entrada de nuevos competidores en el mercado.

**Barreras a la salida:** Factores de tipo económico, estratégico o emocional que hacen que una empresa siga compitiendo en un negocio, aún cuando sus resultados sean insatisfactorios o, incluso, negativos.

**Beneficio sobre inversión:** Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre el importe que representa las inversiones necesarias para el arranque.

**Beneficio sobre ventas:** Porcentaje que resulta de dividir el beneficio entre los ingresos obtenidos por las ventas.

**Condición jurídica:** Estructura legal que puede adoptar una empresa.

**Contexto sectorial o sector industrial:** Conjunto de empresas que comparten una misma tecnología.

**Equipamientos:** Establecimientos que prestan servicios a la tercera edad.

**Fuerza de ventas:** Conjunto de personas que se ocupan de las tareas relacionadas directamente con la venta de los productos fabricados o distribuidos por la empresa.

**Grado de ocupación:** Índice que permite medir el porcentaje de plazas ocupadas dentro del total de las plazas ofertadas.

**IAE (Impuesto de Actividades Económicas):** Tributo que grava el ejercicio de las actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en un local determinado. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional y se formula separadamente para cada actividad. El plazo es de diez días hábiles antes del inicio de la actividad y la validez de un año natural; se renueva automáticamente.

**Índice de cobertura:** Porcentaje de plazas residenciales por cada 100 habitantes mayores de 65 años. Permite ver la capacidad con la que actúa la oferta dada una demanda.

**Margen bruto:** Diferencia entre los ingresos por ventas y los costes directos necesarios para su obtención.

**Margen comercial:** Diferencia entre el precio de venta y el precio de coste del producto. Se suele expresar en términos de porcentaje respecto del precio de venta.

**Mercado:** Conjunto de personas, empresas o instituciones capaces de adquirir el producto que se va a ofrecer a través de la nueva empresa.

**Oportunidades:** Todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la cifra de negocios o la rentabilidad.

**Plan de empresa:** Documento en el que se analiza el contenido del proyecto empresarial y en el que se describen todos los elementos de la empresa.

**Potencial de mercado:** Está compuesto por la oferta de plazas o establecimientos existentes.

**Productos sustitutivos:** Productos que satisfacen las mismas necesidades que los que oferta la nueva empresa.

**Público objetivo:** Segmento o segmentos de mercado a los que la empresa dirige su oferta comercial.

**Puntos débiles:** Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia y que constituyen una amenaza para la organización.

**Puntos fuertes:** Capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, etc. que constituyen ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades y/o superar amenazas.

**Segmentos del mercado:** Divisiones de un mercado según características comunes.

**Ventaja competitiva:** Característica de un producto o marca que otorga cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

**Viabilidad económica:** Cualidad de un proyecto del que obtenemos un excedente (beneficio) suficiente que permite hacer frente al coste de su deuda, a la remuneración de sus accionistas y a la financiación de una parte de su crecimiento, una vez que alcanza su capacidad de producción plena y después de haber deducido todos sus costes.

## 7. ANEXOS

### 7.1. Anexo de información estadística de interés

#### 0400 - Contexto Sectorial

Este cuadro trata de mostrarte los equipamientos totales que prestaban sus servicios a la tercera edad a fecha de enero de 2002.

**Cuadro 0400.1: Equipamientos totales en Galicia, enero 2002 (unidades)**

	Residencias	
	Centros	Plazas
Galicia	112	3.266
A Coruña	29	914
Lugo	18	692
Ourense	40	744
Pontevedra	25	916
	Viviendas Comunitarias	
	Centros	Plazas
Galicia	49	500
A Coruña	16	170
Lugo	8	86
Ourense	10	103
Pontevedra	15	141
	Centros de Día	
	Centros	Plazas
Galicia	16	460
A Coruña	11	339
Lugo	1	20
Ourense	2	45
Pontevedra	2	56

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Guía Equipamentos Persoas Maiores 2002, Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais*

## 0512 Tamaño del mercado

El cuadro 0512.1 te permite observar el envejecimiento poblacional:

**Cuadro 0512.2: Envejecimiento, comparativa Pontevedra – Comarcas de O Condado y A Paradanta, 2005 (unidades,%)**

PROVINCIA PONTEVEDRA			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	<b>453.103</b>	<b>485.208</b>	<b>938.311</b>
Más de 65	66.409	99.908	166.317
Índice de envejecimiento	14,65	20,59	17,72
ZONA DE ESTUDIO			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	<b>27.729</b>	<b>29.583</b>	<b>57.312</b>
Más de 65	5.133	8.037	13.170
Índice de envejecimiento	18,51	29,13	22,97

Fuente: Padrón municipal 2005, IGE

**Cuadro 0512.3: Envejecimiento de la población en las Comarcas de O Condado y A Paradanta, 2005, (unidades,%)**

COMARCA O CONDADO			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	<b>19.513</b>	<b>20.679</b>	<b>40.192</b>
Más de 65	3.109	4.853	7.962
Índice de envejecimiento	15,93	23,46	19,8
COMARCA A PARADANTA			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	<b>8.216</b>	<b>8.904</b>	<b>17.120</b>
Más de 65	2.024	3.184	5.208
Índice de envejecimiento	24,63	35,75	30,42

Fuente: Padrón municipal 2005, IGE

El cuadro 0512.4. representa la distribución por comarcas y por grupos de edad del cuadro anterior:

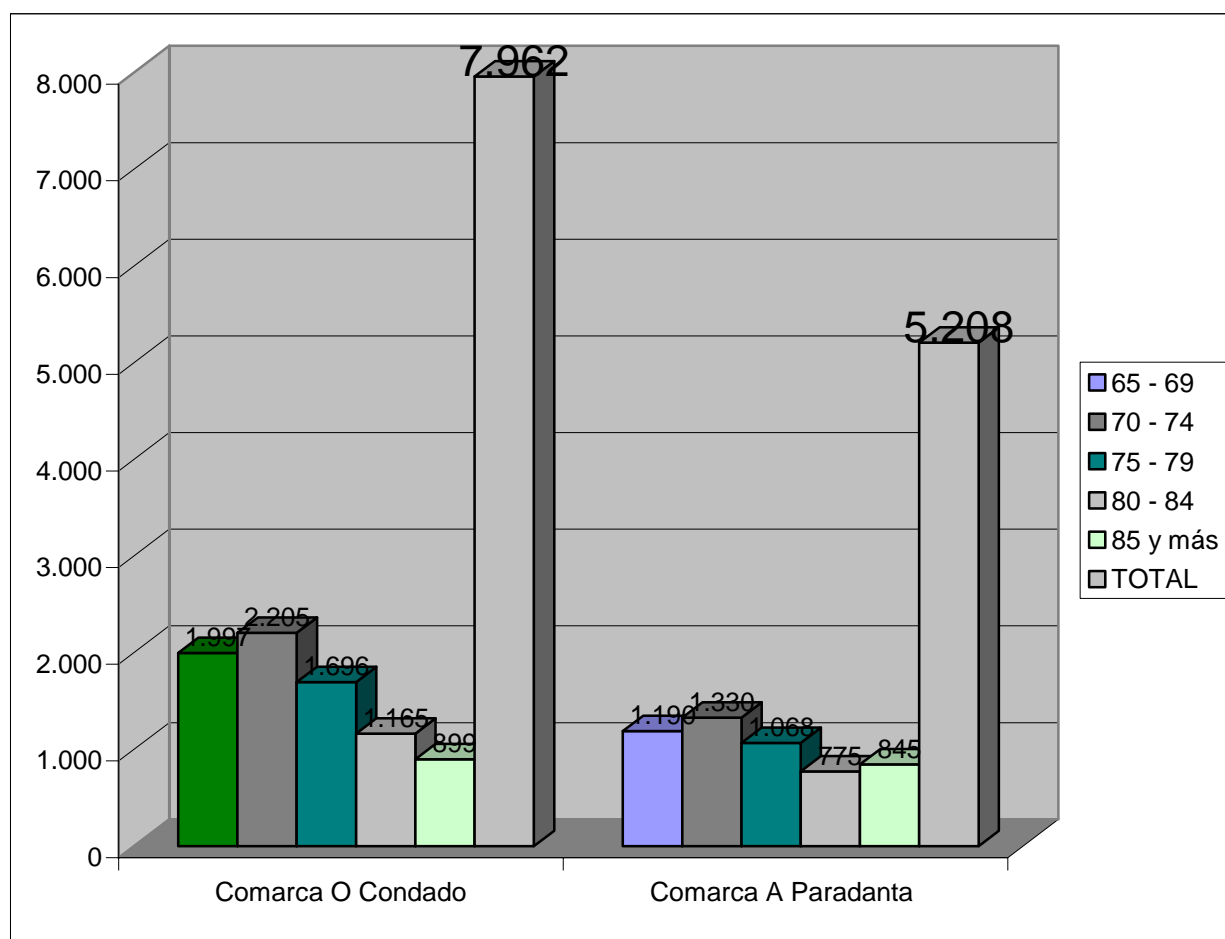
## RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD

**Cuadro 0512.4: Población mayor de 65 años por comarcas, 2005, (unidades)**

	Comarca O Condado	Comarca A Paradanta
65 - 69	1.997	1.190
70 - 74	2.205	1.330
75 - 79	1.696	1.068
80 - 84	1.165	775
85 y más	899	845
<b>TOTAL</b>	<b>7.962</b>	<b>5.208</b>

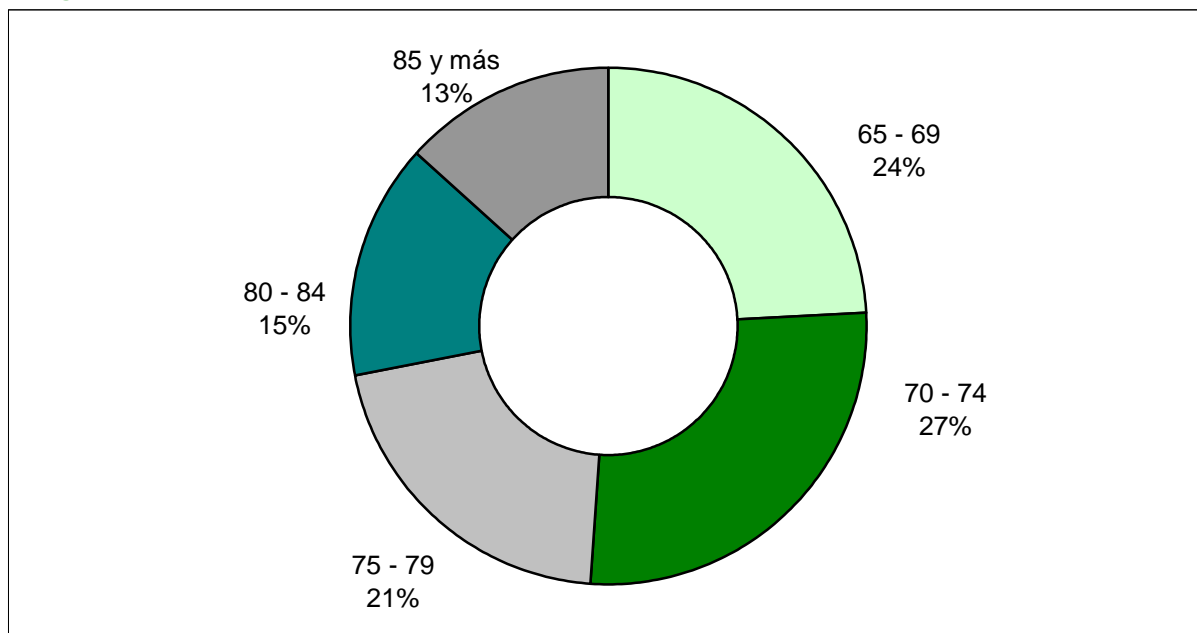
Fuente: Padrón municipal 2005, IGE

**Cuadro 0512.5: Gráfica de población mayor de 65 años por comarcas, 2005 (unidades)**



Fuente: Padrón municipal 2005, IGE

**Gráfico 0512.4.1: Distribución de la población de la zona mayor de 65 años por grupos de edad, 2005 (%)**



Fuente: Padrón municipal 2005, IGE

El cuadro 0521.5 representa el envejecimiento de la población de la zona por municipios y comarcas.

**Cuadro 0512.5: Envejecimiento de la población, 2005 (unidades)**

Municipios	Grupos de edad	Datos absolutos			Datos relativos		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
A Paradanta	<b>Total</b>	<b>17.120</b>	<b>8.216</b>	<b>8.904</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
	<b>Menos de 16</b>	<b>1.462</b>	<b>781</b>	<b>681</b>	<b>8,54</b>	<b>9,51</b>	<b>7,65</b>
	<b>16-64</b>	<b>10.450</b>	<b>5.411</b>	<b>5.039</b>	<b>61,04</b>	<b>65,86</b>	<b>56,59</b>
	<b>Más de 64</b>	<b>5.208</b>	<b>2.024</b>	<b>3.184</b>	<b>30,42</b>	<b>24,63</b>	<b>35,76</b>
Arbo	Total	3.973	1.974	1.999	100,00	100,00	100,00
	Menos de 16	323	190	133	8,13	9,63	6,65
	16-64	2.490	1.312	1.178	62,67	66,46	58,93
A Cañiza	Más de 64	1.160	472	688	29,20	23,91	34,42
	Total	6.747	3.235	3.512	100,00	100,00	100,00
	Menos de 16	652	326	326	9,66	10,08	9,28
	16-64	4.231	2.154	2.077	62,71	66,58	59,14

	Más de 64	1.864	755	1.109	27,63	23,34	31,58
	Total	3.652	1.740	1.912	100,00	100,00	100,00
Covelo	Menos de 16	250	138	112	6,85	7,93	5,86
	16-64	2.115	1.143	972	57,91	65,69	50,84
	Más de 64	1.287	459	828	35,24	26,38	43,31
	Total	2.748	1.267	1.481	100,00	100,00	100,00
Crecente	Menos de 16	237	127	110	8,62	10,02	7,43
	16-64	1.614	802	812	58,73	63,30	54,83
	Más de 64	897	338	559	32,64	26,68	37,74
	<b>Total</b>	<b>40.192</b>	<b>19.513</b>	<b>20.679</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>O Condado</b>	<b>Menos de 16</b>	<b>5.640</b>	<b>2.937</b>	<b>2.703</b>	<b>14,03</b>	<b>15,05</b>	<b>13,07</b>
	<b>16-64</b>	<b>26.590</b>	<b>13.467</b>	<b>13.123</b>	<b>66,16</b>	<b>69,02</b>	<b>63,46</b>
	<b>Más de 64</b>	<b>7.962</b>	<b>3.109</b>	<b>4.853</b>	<b>19,81</b>	<b>15,93</b>	<b>23,47</b>
	Total	5.343	2.521	2.822	100,00	100,00	100,00
Mondariz	Menos de 16	515	263	252	9,64	10,43	8,93
	16-64	3.406	1.745	1.661	63,75	69,22	58,86
	Más de 64	1.422	513	909	26,61	20,35	32,21
	Total	719	352	367	100,00	100,00	100,00
Mondariz Balneario	Menos de 16	94	50	44	13,07	14,20	11,99
	16-64	468	247	221	65,09	70,17	60,22
	Más de 64	157	55	102	21,84	15,63	27,79
	Total	4.377	2.124	2.253	100,00	100,00	100,00
As Neves	Menos de 16	434	234	200	9,92	11,02	8,88
	16-64	2.709	1.393	1.316	61,89	65,58	58,41
	Más de 64	1.234	497	737	28,19	23,40	32,71
	Total	21.378	10.411	10.967	100,00	100,00	100,00
Ponteareas	Menos de 16	3.593	1.846	1.747	16,81	17,73	15,93
	16-64	14.407	7.208	7.199	67,39	69,23	65,64
	Más de 64	3.378	1.357	2.021	15,80	13,03	18,43
	Total	8.375	4.105	4.270	100,00	100,00	100,00
Salvaterra de Miño	Menos de 16	1.004	544	460	11,99	13,25	10,77
	16-64	5.600	2.874	2.726	66,87	70,01	63,84
	Más de 64	1.771	687	1.084	21,15	16,74	25,39
	<b>Total</b>	<b>938.311</b>	<b>453.103</b>	<b>485.208</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Provincia de Pontevedra</b>	<b>Menos de 16</b>	<b>129.331</b>	<b>66.875</b>	<b>62.456</b>	<b>13,78</b>	<b>14,76</b>	<b>12,87</b>
	<b>16-64</b>	<b>642.663</b>	<b>319.819</b>	<b>322.844</b>	<b>68,49</b>	<b>70,58</b>	<b>66,54</b>
	<b>Más de 64</b>	<b>166.317</b>	<b>66.409</b>	<b>99.908</b>	<b>17,73</b>	<b>14,66</b>	<b>20,59</b>
	<b>Total</b>	<b>2.762.198</b>	<b>1.330.703</b>	<b>1.431.495</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Galicia</b>	<b>Menos de 16</b>	<b>338.509</b>	<b>174.464</b>	<b>164.045</b>	<b>12,26</b>	<b>13,11</b>	<b>11,46</b>
	<b>16-64</b>	<b>1.836.552</b>	<b>914.318</b>	<b>922.234</b>	<b>66,49</b>	<b>68,71</b>	<b>64,42</b>
	<b>Más de 64</b>	<b>587.137</b>	<b>241.921</b>	<b>345.216</b>	<b>21,26</b>	<b>18,18</b>	<b>24,12</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos del IGE 2005

En todas las comarcas el número de personas mayores es muy superior al existente para el grupo de edad menor.

## 0521 - Análisis de las empresas competidoras

Analizando los cuadros que representamos a continuación podrás comprobar la distribución Municipal de los distintos tipos de residencias dedicadas a la prestación de servicios a la tercera edad. En cada cuadro se representan las residencias según su tamaño: mini-residencias, residencias y grandes centros residenciales.

Te recordamos que el criterio a seguir depende del número de plazas de las mismas, así:

- mini-residencias: 13-59 plazas
- residencias: 60-120 plazas
- grandes centros residenciales: más de 120 plazas

**Cuadro 0521.1 Distribución de mini-residencias por municipios, 2005 (unidades)**

	A Cañiza	Covelo	Crecente	Salvaterra de Miño	Ponteareas	TOTAL
<b>Públicas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Xunta	0	0	0	0	0	0
Municipales	0	0	1	1	0	2
<b>Privadas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Sociales	1	1	0	0	0	2
Mercantiles	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

*Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros*

**Cuadro 0521.1 Distribución de residencias por municipios, 2005 (unidades)**

	A Cañiza	Covelo	Crecente	Salvaterra de Miño	Ponteareas	TOTAL
<b>Públicas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Xunta	0	0	0	0	0	0
Municipales	0	0	0	1	0	1
<b>Privadas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sociales	0	0	0	0	0	0

Mercantiles	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

*Fuente: Registro de centros 2005. servicio de inspección e autorización de centros*

Como puedes observar, del total de centros residenciales sólo 1 es de iniciativa privada mercantil y que se encuentra en Salvaterra de miño. Por lo tanto, las mercantiles no suponen un porcentaje significativo.

Si analizamos las residencias de tamaño medio, vemos que tan sólo existe una residencia en la zona, que está situada en Salvaterra de Miño, es de titularidad privada mercantil y tiene 108 plazas.

En la zona no existen, de momento, grandes centros residenciales.

## 7.2. Anexo de ferias

En este apartado se incluye una lista de los eventos más significativos a nivel nacional relacionados con la actividad.

EVENTO	LOCALIDAD	DESCRIPCIÓN
EXPOMAYOR	JAÉN	Feria de servicios a personas mayores
GERONTALIA	LLEIDA	Salón de productos y servicios para la atención y la calidad de vida de las personas mayores
SENIORS	SEVILLA	Feria de los nuevos mayores
EXPERIENCIA	ZARAGOZA	Feria de los servicios a personas mayores
FIGEDIS	GIJÓN	Salón internacional de la gerontología y las discapacidades
EXPOSALUD	BARCELONA	Salón de la salud y la calidad de vida

Para obtener información sobre ferias internacionales, puedes consultar, entre otros, el portal de Internet [www.expo24-7.com](http://www.expo24-7.com).

## 7.3. Anexo sobre modalidades de contratación

A continuación, se muestra una tabla donde puedes ver algunas de las modalidades de contrato más habituales. En ella encontrarás la normativa que debes consultar para obtener información sobre las diferentes modalidades de contratación. También puedes consultar la página web del INEM: [www.inem.es](http://www.inem.es).

TIPO DE CONTRATO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	NORMATIVA
<b>CONTRATO A TIEMPO PARCIAL</b>	Cuando la prestación de servicios se haya acordado durante un número de horas inferior al 77% de la jornada a tiempo completo establecida en el Convenio aplicable/de la jornada máxima legal.	Art. 12 RD 1/1995 de 24 de marzo. RD 15/1998 de 27 de noviembre. RD 144/1999 de 29 de enero
<b>CONTRATO DE INTERINIDAD</b>	Contrato que se celebre con trabajadores desempleados inscritos en los Servicios Públicos de Empleo, para participar en programas públicos para la realización de obras y servicios de interés general y social. Los objetivos de este tipo de contrato son la adquisición de experiencia laboral y mejorar la ocupabilidad del desempleado. Los trabajadores que sean parte en estos contratos no podrán repetir su participación hasta transcurridos tres años desde la finalización del anterior contrato de esta naturaleza, siempre y cuando el trabajador haya sido contratado bajo esta modalidad por un periodo superior a nueve meses en los últimos tres años.	Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los trabajadores en materia de contratos de duración determinada Ley 12/2001.
<b>CONTRATO DE OBRA O SERVICIO</b>	Es el que se concierta para la realización de una obra o prestación de un servicio, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta.	Art. 15 RD 1/9595 de 24 de marzo, según redacción dada por Ley 63/97 de 26 de diciembre, ampliado por art.1 Ley 12/2001 de 9 de julio. RD 2720/98 de 18 de diciembre. Art. 3 Ley 12/2001 de 9 de julio.
<b>CONTRATO DE RELEVO</b>	Contrato celebrado con un trabajador de la propia empresa con un contrato de duración determinada o con un desempleado (inscrito en la	Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Real Decreto 1991/1984,

Oficina de Empleo), para prestar de 31 de octubre, sobre servicios durante, al menos, la regulación de la jubilación parcial y de los contratos de relevo y a tiempo parcial Ley 12/2001, de 9 de julio .

parte de la jornada dejada vacante por quien reduce su jornada, entre un 25 y un 85%, para acceder a la jubilación parcial . El puesto de trabajo del relevista debe ser el mismo o similar que el del sustituido, entendiéndose por similar el correspondiente a tareas del mismo grupo profesional o categoría equivalente, y su horario puede completarse o simultanearse con el del sustituido. El contrato de relevo puede ser por tiempo indefinido o tener una duración determinada.

#### **CONTRATO DE TRABAJO A DOMICILIO**

Es aquel contrato en que la prestación de la actividad laboral se realiza en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin la vigilancia del empresario. El contrato de trabajo a domicilio en principio se presume celebrado por tiempo indefinido. Pero puede también celebrarse por tiempo determinado. Todo empresario que ocupe trabajadores a domicilio deberá poner a disposición de estos un documento de control de la actividad que realicen, en el que deben consignarse el nombre del trabajador, la clase y cantidad de trabajo.

Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.

#### **CONTRATO DE TRABAJO DE INSERCIÓN**

Contrato que se celebre con trabajadores desempleados inscritos en los Servicios Públicos de Empleo, para participar en programas públicos para la realización de obras y servicios de interés general y social. Los objetivos de este tipo de contrato son la adquisición de experiencia laboral y mejorar la ocupabilidad del desempleado. Los trabajadores que sean parte en estos contratos no podrán repetir su participación hasta transcurridos tres años desde la finalización del anterior contrato

Apartado 1)d del artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, según redacción dada por el apartado nueve del artículo primero de la Ley 12/2001, de 9 de julio(BOE de 10 de julio).

	<p>de esta naturaleza, siempre y cuando el trabajador haya sido contratado bajo esta modalidad por un periodo superior a nueve meses en los últimos tres años.</p>	
<p><b>CONTRATO DE TRABAJO EN GRUPO</b></p>	<p>Es el contrato de trabajo celebrado entre el empresario y el jefe de un grupo de trabajadores considerado en su totalidad, no teniendo el empresario frente a cada uno de los miembros del grupo los derechos y deberes que como tal le competen. El grupo de trabajadores es contratado como una totalidad y el jefe del grupo ostenta la representación de los trabajadores que lo integran respondiendo de las obligaciones inherentes a dicha representación. En lo que respecta a la duración puede ser por tiempo indefinido o de duración determinada.</p>	<p>Estatuto de los Trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo.</p>
<p><b>CONTRATO EN PRÁCTICAS</b></p>	<p>Facilita la obtención de práctica profesional adecuada a sus estudios por trabajadores con título universitario o formación profesional de grado medio o superior, siempre que hubieran finalizado sus estudios en los últimos 4 años (6 si se trata de un trabajador minusválido). Su duración no podrá ser inferior a 6 meses ni exceder de 2 años.</p>	<p>Art. 11 RD 1/1995 de 24 de marzo. Ley 63/1997 de 26 de diciembre. RD 488/97 de 27 de marzo, que desarrolla el art.11 ET en materia de contratos formativos.</p>
<p><b>CONTRATO EVENTUAL POR CIRCUNSTANCIAS DE LA PRODUCCIÓN</b></p>	<p>Se establece para atender a las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aún tratándose de la actividad normal de la empresa. Su duración máxima es de 6 meses dentro de un período de 12 meses, sin perjuicio de lo establecido en el convenio.</p>	<p>Art. 15 RD 1/1995 de 24 de marzo según redacción dada por art.1 Ley 12/2001 de 9 de julio RD 2720/98 de 18 de diciembre Art. 3 Ley 12/2001 de 9 de julio.</p>
<p><b>CONTRATO INDEFINIDO</b></p>	<p>Es aquél que se concierta sin establecer límites de tiempo en la duración del contrato Su formalización puede ser verbal o escrita, salvo los acogidos al programa público de fomento de la contratación indefinida, minusválidos, etc.</p>	<p>Estatuto de los Trabajadores RD 1/1995 de 24 marzo. Ley 12/2001 de 9 de julio de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento de empleo y mejora de su calidad. Ley 24/2001 de 27 de diciembre de medidas</p>

<b>CONTRATO INDEFINIDO DE FIJOS DISCONTINUOS</b>	Es el que se concertará para realizar trabajos que tengan el carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas ciertas, dentro del volumen normal de actividad de la empresa. Los trabajadores serán llamados en el orden y la forma que se determine en los respectivos convenios colectivos.	fiscales, administrativas y del orden social. Estatuto de los Trabajadores RD 1/1995 de 24 marzo. RD2317/1993 de 29 de diciembre por el que se desenvuelven los contratos en prácticas y de aprendizaje y los contratos a tiempo parcial. Ley 12/2001 de 9 de julio. Ley 24/2001 de 27 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social.
<b>CONTRATO INDEFINIDO PARA MINUSVÁLIDO</b>	Contrato realizado entre un trabajador minusválido y el empresario por tiempo indefinido y a jornada completa. Se suscriben a este tipo de contratos los trabajadores minusválidos con un grado de disminución de, como mínimo, un 33%. El trabajador tiene que haber sido declarado minusválido por la Administración y hallarse inscrito en el Registro correspondiente de la Oficina de Empleo. La contratación de minusválidos no es obligatoria excepto en empresas que emplean a 50 o más trabajadores; éstas están obligadas a que de entre los trabajadores, al menos, el 2% sean trabajadores minusválidos	Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de minusválidos Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, sobre medidas de fomento del empleo de trabajadores minusválidos. Real Decreto 27/2000, de 14 de enero.
<b>CONTRATO PARA LA FORMACIÓN</b>	Facilita la contratación de personas sin experiencia para su inserción en el mercado laboral, a través de la formación dada por la empresa. Se establece un máximo de este tipo de contratos en función del tamaño de la plantilla	Art. 11 RD 1/1995 de 24 de marzo. Ley 63/1997 de 26 de diciembre. RD 488/97 de 27 de marzo, que desarrolla el art.11 ET en materia de contratos formativos.

Existen además otro tipo de contratos indefinidos o temporales bonificados que se aplican a colectivos específicos como son por ejemplo: trabajadores en exclusión social, mayores de 45 años, víctima de violencia doméstica etc... Se muestran en el siguiente cuadro:

<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>NORMATIVA</b>
<b>CONTRATO PARA MAYORES DE 45 AÑOS</b>	Es necesario estar desempleado e inscrito en el Servicio Público de Empleo y ser mayor de 45 años.	Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Ley 53/2002 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social
<b>CONTRATO PARA TRABAJADORES QUE SE ENCUENTRAN EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL</b>	Es necesario estar desempleado e inscrito en el Servicio Público de Empleo en situación de exclusión social. La exclusión se acreditará por los correspondientes servicios sociales municipales	Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Ley 53/2002 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social
<b>CONTRATO PARA TRABAJADORES VÍCTIMAS DE VIOLENCIA DOMÉSTICA</b>	Es necesario que los trabajadores tengan acreditada por la Administración competente la condición de víctima de violencia doméstica por parte de algún miembro de la unidad familiar de convivencia.	Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo Ley 53/2002 de 30 de diciembre de medidas fiscales, administrativas y del orden social

## 7.4. Anexo de formación

### Programa FIP

La Dirección Xeral de Formación e Colocación de la Consellería de Traballo, en la familia profesional SP (Servicios á Comunidade e Persoais), ofrece las siguientes especialidades relacionadas con las actividades de los servicios geriátricos:

CÓDIGO	NOMBRE CURSO
SACA 01	ATENCIÓN ESPECIALIZADA PARA ENFERMOS DE ALZHEIMER
SACA 20	AUXILIAR DE ENFERMERÍA EN HOSPITALIZACIÓN
SACA 30	AUXILIAR DE ENFERMERÍA EN GERIATRÍA
SACA 40	AUXILIAR DE ENFERMERÍA EN SALUD MENTAL Y TOXICOLOGÍA
SADT 10	TÉCNICO EN DIETÉTICA Y NUTRICIÓN

*Fuente: Dirección Xeral de Formación Profesional, Ocupacional e Continua*

La programación de cursos para el año 2006 es la siguiente:

CÓDIGO	Provincia Pontevedra	Comarca O Condado	Comarca A Paradanta
SACA 01	1		
SACA 20	5		
SACA 30	7		
SACA 40	0		
SADT 10	0		

*Fuente: Dirección Xeral de Formación Profesional, Ocupacional e Continua*

### Programa FORCEM

La Fundación para la Formación Continua (FORCEM) tiene por objeto el desarrollo de acciones formativas que contribuyen a la mejora de competencias y cualificaciones profesionales generales y específicas para los trabajadores y las empresas, además de impulsar y difundir la Formación Continua entre los trabajadores y las empresas, gestionar las ayudas a la formación continua, y su seguimiento y control técnico.

Las iniciativas de Formación que son objeto de la actuación de FORCEM pueden adoptar las siguientes modalidades:

- Planes de Formación
- Permisos Individuales de Formación
- Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación

La Fundación para la Formación Continua (FORCEM) recibe las solicitudes en función de las necesidades formativas detectadas. Valora técnicamente esas solicitudes de ayudas y gestiona su seguimiento y control técnico.

El 1 de enero de 2004 ha entrado en vigor el nuevo Sistema de Formación Profesional Continua, regulado por el Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto. Se ha elaborado un Plan Amigo para difundir el Nuevo Modelo, en el que se realiza una descripción de las distintas Iniciativas de Formación Continua.

- Acciones de Formación Continua en las empresas; incluye Permisos Individuales de Formación.
- Contratos programa para la formación de trabajadores.
- Acciones Complementarias y de Acompañamiento a la Formación.

Hasta que no se constituya la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo será la Fundación Tripartita la que asuma de manera transitoria las actividades que le son encomendadas en el Nuevo Modelo.

A continuación presentamos la relación de los organismos que gestionan el programa FORCEM y en los que puedes obtener información sobre distintos cursos relacionados con tu actividad.

### 1. FOREM (CCOO)

Tlf.: 981 55 33 10

Éste es el centro de formación del sindicato Comisiones Obreras. En el número de teléfono que te proporcionamos podrás conseguir la información necesaria de los cursos que están, actualmente, en vigor.

### 2. FORGA (CIG)

Tlf.: 986 27 20 75

Éste es el centro de formación del sindicato CIG. La información necesaria sobre los cursos de geriatría puedes conseguirla en el número que te facilitamos.

### 3. IFES (UGT)

Tlf.: 981 56 92 00

El centro de formación de UGT se denomina IFES. Mediante consulta telefónica puedes informarte de los cursos que imparte este sindicato a nivel de Galicia en el ámbito de los servicios geriátricos.

Además, tienes la siguiente formación académica:

- **MASTER EN RESIDENCIAS Y ATENCIÓN A LA TERCERA EDAD** Se imparte en las Facultades de Ciencias de la Educación.
- **CICLO SUPERIOR DE EXPERTO EN GERIATRÍA** Título propio de la Universidad de Santiago.

## 7.5. Anexo de proveedores

En esta actividad existen dos tipos de proveedores: maquinaria y suministros. A continuación, te proporcionamos una serie de referencias a títulos orientativo que identificamos en las entrevistas y en las fuentes secundarias consultadas que pueden ser un punto de partida en la búsqueda de proveedores para tu negocio.

1. Comprobamos que en directorios comerciales tales como QDQ y Páginas Amarillas, tanto en soporte electrónico como en papel, puedes encontrar proveedores situados en tu zona:
  - Páginas Amarillas: Los proveedores de material sanitario y maquinaria se encuentran en el mismo epígrafe: Material sanitario. Los proveedores de suministros se encuentren en el epígrafe: Alimentación. Además puedes acceder al formato electrónico en la página web [www.paginas-amarillas.es](http://www.paginas-amarillas.es), con la ventaja de seleccionar cualquier provincia o localidad.
  - QDQ: En los epígrafes Material y Equipo médico-quirúrgico puedes encontrar proveedores de material sanitario y, en el epígrafe de Alimentación, puedes encontrar proveedores de productos alimenticios. También puedes consultar la versión electrónica [www.qdq.com](http://www.qdq.com).
  - Europages: Es un directorio comercial de negocios en el que puedes encontrar empresas de proveedores de todas las actividades de casi todos los países. La versión de electrónica es [www.europages.com](http://www.europages.com).
  - Otros: Páginas Galegas, etc.
2. Publicaciones especializadas:
  - [www.ojd.es](http://www.ojd.es): Portal de control de la difusión de las publicaciones en el que puedes encontrar revistas especializadas en casi todos los sectores.
3. Asociaciones: En ellas te puedes informar sobre proveedores para tu negocio. La página web del Icx ([www.icex.es](http://www.icex.es)) cuenta con una base de datos de asociaciones existentes en España clasificadas por sectores (Asoc).
4. Portales:
  - [www.conexionspot.es](http://www.conexionspot.es): Se trata de un portal que contiene una guía de empresas españolas. Entrando en el apartado de la Guía de Empresas, podrás localizar todo tipo de proveedores necesarios para tu residencia.
  - [www.puntex.es](http://www.puntex.es): Portal genérico sobre sanidad donde encontrarás proveedores de material sanitario.
  - [www.forumgeriatric.org](http://www.forumgeriatric.org): Portal catalán para profesionales de la actividad que ofrecen información de proveedores.
  - [www.kompass.com](http://www.kompass.com): Portal que contiene información empresarial de todo el mundo. En esta página puedes encontrar una base de datos sobre empresas de todos los sectores y de casi todos los países.
5. Bases de datos: Existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son las de la Cámara de Comercio, Ardán (del Consorcio da Zona Franca de Vigo) y otras bases de datos privados.

## 7.6. Anexo de ayudas

El apoyo a la cultura emprendedora tiene como finalidad buscar nuevas alternativas y diversificar el tejido productivo de las Comunidades Autónomas, apareciendo así líneas de ayuda que pretenden facilitar el camino del emprendedor. Este apartado se centra en aquellas que ofrece la Consellería de Traballo, IGAPE e ICO ( por su carácter anual).

Existen otras pero debe ser el emprendedor el que haga el seguimiento de las mismas.

A continuación mostramos los programas que planifica y coordina la Dirección Xeral de Emprego, dentro de las políticas activas que están encaminadas a crear mejores puestos de trabajo:

### 1. Fomento de la contratación por cuenta ajena

#### **1. Incentivos a la contratación indefinida de personas con discapacidad.**

Incentivar la contratación indefinida de trabajadores desempleados con una discapacidad igual o superior al 33% con la finalidad de fomentar y favorecer su integración laboral en el sistema ordinario de trabajo.

Tipos de ayuda

- Subvenciones por trabajador con discapacidad contratado e incentivo adicional en el caso de que sea mujer.
- Bonificación de las cuotas empresariales a la Seguridad Social

- Una subvención para la adaptación de los puestos de trabajo o para la dotación de medidas de protección personal necesarias para evitar accidentes laborales al trabajador con discapacidad contratado.

#### **2. Incentivos a la contratación dirigidos a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar**

Promover la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia en el empleo de hombres y mujeres y eliminar los obstáculos que sobre el empleo pueden producir la maternidad y otras situaciones pertenecientes al ámbito de la familia, mediante la concesión de incentivos dirigidos a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar, a través de las siguientes ayudas:

- Ayudas a las empresas que reincorporen a trabajadores tras un proceso de maternidad/paternidad.
- Ayudas a las empresas que sustituyan a personas trabajadoras en excedencia para el cuidado de familiares o con reducción de la jornada de trabajo por motivos familiares.

Tipos de ayudas

- Ayudas por la reincorporación a la empresa tras un proceso de maternidad/paternidad, adopción o acogimiento preadoptivo o permanente de menores de 6 años.

### **3. Programas de incentivos a la contratación por cuenta ajena como medida para favorecer la inserción de jóvenes menores de 30 años**

- **Programa de fomento de la contratación en prácticas de jóvenes con titulaciones de difícil empleabilidad.**

Proporcionar experiencia laboral a aquellos jóvenes desempleados, cuyas titulaciones profesionales presentan especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo.

- **Programa de fomento da contratación de jóvenes para sustitución de trabajadores que terminan su vida laboral.**

Favorecer la sustitución, en los cuadros de personal de las empresas, de trabajadores próximos a la jubilación por jóvenes, a través de la incentivación de los contratos de renovación y de sustitución por anticipación de la edad de jubilación.

- **Programa de creación de nuevos empleos para jóvenes titulados en las empresas de menos de 30 trabajadores.**

Facilitar la innovación científica y técnica de los sistemas organizativos y productivos de las empresas gallegas mediante a contratación en prácticas de jóvenes titulados que se incorporen a nuevos puestos creados en empresas de menos de 30 trabajadores.

- **Programa de fomento de la contratación indefinida inicial de jóvenes desempleados.**

Este programa tiene por finalidad fomentar la incorporación de una forma estable en el mercado de trabajo de los jóvenes menores de 30 años a través de dos medidas conjuntas: el coste cero del período de prueba y la subvención de la contratación indefinida inicial.

- **Programa de incentivos a la transformación en indefinidos de los contratos temporales celebrados con jóvenes.**

Esta actuación tiene por finalidad promover el acceso a un empleo estable a un colectivo, como el de los jóvenes, que presentan en Galicia una tasa de temporalidad superior al 50%, incentivando a las empresas que transformen durante el año 2006 sus contratos temporales en indefinidos.

- **Programa de incentivos a la contratación por cuenta ajena de trabajadores pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social.**

El objeto de este programa es favorecer el empleo estable y facilitar la inserción laboral de los trabajadores que presentan desventajas y dificultades particulares para acceder y permanecer en el mercado de trabajo.

### **4. Programas para el fomento del empleo de colectivos desfavorecidos e incremento de la estabilidad en el empleo**

- **Programa de fomento de la contratación indefinida inicial de colectivos de desempleados con mayores dificultades de inserción laboral**

Este programa tiene por objeto fomentar la creación de puestos de trabajo de calidad y favorecer la inclusión social mediante el apoyo a la inserción laboral de las categorías de trabajadores que presentan desventajas y dificultades particulares para acceder y permanecer en el mercado de trabajo.

- **Programa de fomento de la permanencia en las empresas con contrato estable a aquellos que tienen en la actualidad un contrato temporal**

Esta actuación tiene por objeto fomentar la estabilidad en las empresas por medio de la transformación en indefinidos de contratos para la formación, prácticas, de renovación, de sustitución por anticipación de la edad de jubilación e de interinidad.

- **Programa de ayudas a empresarios sin asalariados por contratación de su primer trabajador fijo**

Este programa tiene por objeto incidir en los empresarios sin asalariados para que contraten su primer trabajador fijo, con la finalidad de impulsar la capacidad de creación de empleo de las pequeñas empresas y favorecer la inserción laboral de desempleados.

#### **5. Programa de incentivos a planes empresariales de estabilidad laboral**

Fomentar la creación y consolidación del empleo fijo y de calidad a través del estímulo y apoyo al cambio estructural de los cuadros de personal de las empresas hacia un mayor nivel de estabilidad, realizado como consecuencia de planes empresariales de estabilidad laboral.

## **2. Autoempleo y economía social**

### **1. Iniciativas de empleo: ILES - IER. Procedimiento de cualificación e inscripción registral (Normativa vigente)**

Se entiende por Iniciativas de Empleo los proyectos empresariales de carácter privado innovadores, generadores de empleo, promocionados y apoyados por la Xunta de Galicia o por administraciones locales de carácter territorial de la Comunidad Autónoma Gallega, previamente cualificados como iniciativas de empleo e inscritos como tales en el registro administrativo habilitado a tal fin en las Delegaciones Provinciales y en la Dirección Xeral de Promoción do Emprego de la Consellería de Traballo.

Las iniciativas de empleo pueden ser de dos clases:

- Iniciativas Locales de Empleo ( ILES )
- Iniciativas de Empleo Rural ( IER )

### **2. Programa de iniciativas de empleo: ILES - IER. Ayudas y subvenciones.**

Facilitar e impulsar la puesta en marcha de aquellos proyectos empresariales innovadores, previamente cualificados como iniciativas locales de empleo ( ILES ) o como iniciativas de empleo rural ( IER ) inscritos en el registro administrativo habilitado para el efecto en la Dirección Xeral de Promoción do Emprego y en las delegaciones Provinciales de la Consellería de Traballo, conforme a lo dispuesto en

el Decreto 9/2000, do 12 de xaneiro, por el que se regulan las iniciativas de empleo y sus clases, así como el procedimiento para su cualificación e inscripción registral.

### **3. Iniciativas de empleo de base tecnológica (Iebts). Medidas de acompañamiento y cualificación e inscripción. (Normativa vigente) y Programa de iniciativas de empleo de base tecnológica (Iebt's). Ayudas y subvenciones.**

El programa de apoyo a las IEBT va encaminado a fomentar y estimular el espíritu innovador y emprendedor, principalmente entre los investigadores y titulados universitarios de cualquier área de conocimiento científico, técnico o humanístico, e impulsar el desarrollo de proyectos empresariales innovadores con orientación científica y tecnológica, con perspectivas de negocio, susceptibles de transformarse en empresa y de crear de forma directa nuevos puestos de trabajo.

### **4. Programa de fomento de empleo en cooperativas y sociedades laborales.**

Promover la incorporación de desempleados en cooperativas y sociedades laborales, así como apoyar el desarrollo de proyectos de creación e modernización de este tipo de empresas.

### **5. Programa de promoción de empleo autónomo.**

Promover y ayudar a financiar aquellos proyectos e iniciativas empresariales que posibiliten el empleo de los trabajadores por cuenta propia mediante su establecimiento como trabajadores autónomos.

### **6. Programa de apoyo a la creación, ampliación y mantenimiento de centros especiales de empleo.**

Incentivar la creación, ampliación y mantenimiento de centros especiales de empleo en cuanto fórmulas empresariales eficaces para la generación de empleo estable para personas desempleadas con discapacidad.

### **7. Programa de promoción del empleo autónomo de las personas con discapacidad.**

Promover la integración laboral de las personas con discapacidad mediante la financiación de aquellos proyectos empresariales de trabajadores discapacitados desempleados que pretendan desarrollar su actividad empresarial o profesional en Galicia.

### **8. Programa de incentivos para promover la afiliación a la Seguridad Social de personas cotitulares de explotaciones agrarias.**

Promover la creación del empleo y la mejora laboral en el agrario gallego, facilitando mediante incentivos el alta en la Seguridad Social de las personas cotitulares de explotaciones agrarias de Galicia.

**9. Orden do 19 de mayo de 2006 por la que se establecen las bases reguladoras de procedimiento de abono de cuotas a la Seguridad Social a trabajadores y trabajadoras que percibiesen la prestación por desempleo en su modalidad de pago único.**

Propiciar el autoempleo de trabajadores desempleados con derecho a la prestación por desempleo de nivel contributivo, facilitando la incorporación como socios trabajadores o de trabajo a una cooperativa o sociedad laboral, o su alta como trabajadores autónomos si se trata de una persona con discapacidad.

A mayores existen otras ayudas a emprendedores dependientes de otras consellerías. Son las siguientes:

- **Programa Emega de ayudas a la creación de empresas y la integración laboral de la mujer emprendedora (Servicio Galego de Promoción da Igualdade, Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar)**
- **Incentivos al desarrollo económico y fomento de la actividad empresarial: emprendedores (Consellería de Economía e Facenda)**

## **AYUDAS A EMPRENDEDORES DEL IGAPE**

El Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) es un instrumento para la promoción y el fomento de la inversión productiva en Galicia. De entre todas las posibilidades que ofrece, se presentan a continuación las tres líneas genéricas más adecuadas para emprendedores que inicien su actividad:

**1. Apoyos orientados a determinar la viabilidad de un proyecto**

**empresarial:** Ayudar a determinar la viabilidad de la idea empresarial y a perfeccionar los conocimientos de los promotores de los proyectos en materia de organización y gestión de empresas.

**2. Apoyos orientados a facilitar la implantación de un proyecto**

**empresarial:** Fomentar la aparición de empresas promovidas por nuevos emprendedores y de nuevas iniciativas empresariales de carácter innovador.

- Subvenciones a fondo perdido sobre los gastos e inversiones considerados subvencionables.
- Préstamos directos del Igape

**3. Iniciativas de difusión:** Apoyar las iniciativas en materia de difusión de la cultura emprendedora mediante subvenciones a fondo perdido de las iniciativas en materia de difusión de la cultura emprendedora, tales como jornadas, seminarios, ciclos de conferencias, congresos, etc. siempre y cuando incluyan en el programa contenidos de divulgación específica de los instrumentos y actuaciones del Igape en el campo de la cultura emprendedora en la Comunidad Autónoma gallega.

### **Microcréditos del IGAPE**

Consisten en un convenio de colaboración con la Compañía Española de Reafianzamiento, las Entidades Financieras y las Sociedades de Garantía Recíproca adheridas, para la habilitación de una línea de financiación específica de microcréditos en la Comunidad Autónoma de Galicia. Este convenio pone en marcha un mecanismo que facilite las microempresas que desarrollen su actividad en Galicia, el acceso a la financiación de sus proyectos de inversión, sin más garantías que las de su proyecto.

Las condiciones del microcrédito comprenden un tipo de interés fijo del 2,5%, con un plazo de amortización de cinco años con hasta uno de carencia, para inversiones en activos fijos.

## **RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD**

## ICO EMPRENDEDORES

A nivel estatal existe la posibilidad de acudir a préstamos en condiciones ventajosas articulados a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

De entre todas las posibilidades que ofrece, se presentan a continuación las tres líneas genéricas más adecuadas para emprendedores que inicien su actividad:

**1. Línea ICO-PYME 2006:** Financiar en condiciones preferentes las inversiones en activos fijos productivos llevadas a cabo por PYMES (empresas de menos de 250 trabajadores) de cualquier sector económico que realicen inversiones en España. Se financia hasta el 80% del proyecto de inversión neto para las empresas con menos de 10 empleados, y hasta el 70% para el resto de PYME.

- Fijo+0,50
- Variable: EURIBOR+0,50

**2. Línea ICO de Microcréditos para España 2005-06.** Financiar la puesta en marcha de pequeños negocios y el fomento del autoempleo de personas con dificultades de acceso a los canales habituales de financiación. Se financia hasta el 95% de la inversión a realizar, con un límite de 25.000 euros.

- Fijo: 5,5% TAE

**3. Línea ICO-IDAE de Energías Renovables y Eficiencia Energética 2005.** Financian las inversiones destinadas al aprovechamiento de las fuentes de energías renovables o a la mejora de la eficiencia energética. Son para personas físicas o jurídicas de naturaleza pública o privada, sin limitación de tamaño. Se financia hasta el 80% del coste de referencia de la inversión, previa evaluación técnica del IDAE y autorización financiera del ICO. Variable referenciado a EURIBOR 6 meses + 1% revisable semestralmente.

## 7.7. Anexo de páginas web de interés

### TEMÁTICAS:

- Observatorio de Personas Mayores: <http://imsersomayores.csic.es>
- IMSERSO: [www.imserso.com](http://www.imserso.com)
- Fundación de Estudios de Economía Aplicada: [www.fedea.es](http://www.fedea.es)
- Obra Social Caixa Galicia: [www.obrasocialcaixagalicia.org](http://www.obrasocialcaixagalicia.org)
- Socialia: [www.socialia.org](http://www.socialia.org)
- Portal de la Tercera edad: [www.tercera-edad.org](http://www.tercera-edad.org)
- Fundación Española de la Tercera Edad: [www.f3e.com](http://www.f3e.com)
- Grupo de Investigación en Xerontoloxía: <http://gerontología.udc.es>
- Instituto Xerontolóxico Galego: [www.usc.es/jmmay/instituto.htm](http://www.usc.es/jmmay/instituto.htm)

### INSTITUCIONES:

- Consellería de Traballo: <http://traballo.xunta.es/>
- Instituto Galego de Promoción Económica: [www.igape.es](http://www.igape.es)
- Xunta de Galicia: [www.xunta.es](http://www.xunta.es)

### INSTITUTOS:

- Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Instituto Galego de Estatística: [www.ige.xunta.es](http://www.ige.xunta.es)

## 7.8. Reflexiones para hacer el estudio de mercado

A continuación, incluimos una serie de puntos que creemos deben ser considerados en el análisis del mercado, ya que pueden condicionar la estrategia comercial a desarrollar:

Teniendo en cuenta las características de tu servicio y el público al que has pensado dirigirte:

- ¿Existen en tu zona servicio público de esta actividad?, ¿sabes cuántas empresas están operando en la actualidad?, ¿dónde están?, ¿qué servicios ofrecen?, ¿qué características tienen? *(Ver apartado 4 Contexto sectorial, 5.1.1 Evolución en la creación de empresas, 5.2.1.1 Número de empresas y su distribución territorial)*
- ¿Sabes dónde vas a situar tu negocio?, ¿se encuentra en una zona bien comunicada?, ¿hay facilidad de aparcamiento? *(Ver apartado 5.1.2 Tamaño de mercado)*
- ¿Cuál es el tamaño de tu mercado?, ¿has decidido el ámbito en el que vas a desarrollar tu actividad (Galicia, España, el mundo)?, ¿cómo vas a hacer la evaluación de las ventas para el primer año?, ¿te has puesto en contacto con empresas como la tuya que actúen en otra zona?, ¿conoces las empresas competidoras para analizar su oferta, precio, etc.? ¿te has puesto en contacto con los proveedores de la actividad para conocer los precios de compra, evolución y tendencias del mercado? *(Ver apartado 5.1.2 Tamaño de mercado)*
- ¿Existe alguna característica o características que te permitan definir un cliente tipo?, ¿cómo vas a segmentar tu mercado? *(Ver apartado 5.1.2 Tamaño de mercado)*
- ¿Crees que tu servicio aporta un elemento diferenciador de otros existentes en el mercado?, ¿por qué crees que el cliente va a comprar tu servicio?, ¿has realizado una primera aproximación a los servicios que deberá contener tu cartera?, ¿has decidido el ámbito territorial? *(Ver apartado 5.1.3 Previsiones de futuro)*
- ¿Has localizado proveedores adecuados? *(Ver apartado 5.2.4 Análisis de proveedores y 7.5 Anexo de proveedores)*
- ¿Cumples los requisitos asociados a la calidad, precio, etc. de los clientes?, ¿has localizado a tus posibles clientes?, ¿cuál es la persona que demanda los servicios que vas a ofrecer?, ¿qué necesidades tiene?, ¿cuáles son las razones por las que opta por tu empresa frente a otras alternativas?, ¿te vas a dirigir a particulares o también a empresas? *(Ver apartado 5.2.5 Análisis de los clientes y 5.3.1 Producto)*
- ¿Sabes qué precios se están prestando este tipo de servicios?, ¿has fijado los criterios a partir de los que vas a fijar los precios/elaborar los presupuestos?, ¿vas a utilizar el precio como una variable de diferenciación? *(Ver apartado 5.3.2 Precio)*
- ¿Has desarrollado un método de venta eficaz? *(Ver apartado 5.3.3 Fuerza de ventas)*

- ¿Cómo vas a promocionar y dar a conocer tu imagen?, ¿has valorado cuánto te va a costar en tiempo y dinero?, ¿cuáles crees que serán las herramientas promocionales más efectivas? *(Ver apartado 5.3.4 Promoción)*
- ¿Qué servicios demandan los clientes que has escogido como objetivo de tu actividad?, ¿conoces otros negocios similares que existen en tu zona?, ¿cuál es la cuota de mercado de tus competidores?, ¿cuál es la estrategia seguida por tu competencia: producto, precio, imagen, etc.?, ¿cómo te piensas diferenciar de la competencia? *(Ver apartado 5.2.2 Análisis de los competidores y 5.2.3 Productos sustitutivos)*. Consulta directorios comerciales y obtén información de tus clientes potenciales sobre la existencia de otras empresas.
- ¿Cuentas con personas que tienen el perfil necesario para poner en marcha tus ideas comerciales? (Puedes consultar en las oficinas locales del INEM las demandas de empleo)
- ¿Has realizado una previsión de ingresos?, ¿qué factores has analizado?, ¿tienes horas, días, meses o épocas de mayor volumen de ventas? *(Ver apartado 5.4 Análisis económico-financiero)*
- ¿Has analizado cómo vas a financiar las inversiones necesarias para comenzar en la actividad? *(Ver apartado 5.4.5 Financiación)*
- ¿Conoces las características de funcionamiento de una residencia?, ¿has hecho el análisis estimativo del tiempo que transcurrirá entre la apertura de tu negocio y su funcionamiento normal?, ¿has pensado cómo hacer frente mientras tanto a los gastos fijos que vas a tener? *(Ver apartado 5.4 Análisis económico-financiero)*
- ¿Has pensado si debes si debes comercializar tus servicios bajo marca propia?, ¿por qué? En caso afirmativo, ¿has valorado lo que te va a costar en tiempo y en dinero? *(El importe así como los trámites y el coste los puedes conocer en la Oficina Central de Patentes y Marcas en Madrid)*

## 8. NOTA DE LOS AUTORES

### **Autores de la adaptación:**

**María Ángeles Rodríguez Varela, Técnico de Empleo do Concello de A Cañiza**

Las referencias nominales suministradas en esta Guía, tales como centros de estudio, asociaciones, instituciones, ferias, páginas web, etcétera que el lector puede encontrar a lo largo de la lectura de este documento no pretenden ser una enumeración exhaustiva sino una muestra orientativa de las entidades detectadas durante la elaboración de este estudio. Es posible que existan otras referencias, similares a las citadas, que no han sido incluidas por no constituir tales relaciones el objetivo principal de la presente Guía.

Todos los datos relacionados con estadísticas, legislación, cursos, ayudas y cualquier otra información susceptible de ser actualizada, han sido obtenidos durante la realización de la presente Guía.

Santiago de Compostela, mayo de 2006