

# Residencias da terceira idade

\* NA COMARCA DE TERRA CHA E  
CONCELLO DE RIBEIRA DE PIQUÍN

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>18</b>
5.1.1. Evolución en la creación de empresas.....	18
5.1.2. Tamaño del mercado.....	23
5.1.3. Previsiones para el futuro .....	25
<b>5.2. Análisis competitivo .....</b>	<b>28</b>
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras .....	29
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales .....	32
5.2.3. Productos sustitutivos .....	33
5.2.4. Análisis de los proveedores .....	35
5.2.5. Análisis de los clientes .....	36
<b>5.3. Marketing.....</b>	<b>38</b>
5.3.1. Producto.....	39
5.3.2. Precio .....	40
5.3.3. Fuerza de ventas .....	40
5.3.4. Promoción.....	41
<b>5.4. Análisis económico-financiero.....</b>	<b>42</b>
5.4.1. Inversiones .....	43
5.4.2. Gastos.....	44
5.4.3. Previsiones de ingresos .....	45
5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados.....	46
5.4.5. Financiación .....	47
<b>5.5. Recursos humanos.....</b>	<b>48</b>
5.5.1. Perfil profesional.....	49
5.5.2. Estructura organizativa .....	50
5.5.3. Servicios exteriores.....	51
5.5.4. Convenios colectivos aplicables.....	51
<b>6. VARIOS.....</b>	<b>51</b>
<b>6.1. Regímenes fiscales preferentes .....</b>	<b>52</b>
<b>6.2. Normas sectoriales de aplicación.....</b>	<b>52</b>
<b>6.3. Ayudas .....</b>	<b>54</b>
<b>6.4. Organismos.....</b>	<b>54</b>
6.4.1. Organismos oficiales .....	55
6.4.2. Asociaciones profesionales .....	56
<b>6.5. Páginas útiles en Internet.....</b>	<b>57</b>
<b>6.6. Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>6.7. Glosario .....</b>	<b>59</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>61</b>
<b>7.1. Anexo de información estadística de interés.....</b>	<b>61</b>

7.2. Anexo de ferias .....	68
7.3. Anexo sobre modalidades de contratación.....	69
7.4. Anexo de formación .....	70
7.5. Anexo de proveedores .....	71
7.6. Anexo de ayudas.....	73
7.7. Anexo de páginas web de interés.....	73
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 Actividade 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 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais y la Axencia 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 Actividade 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 Actividade 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 la Comarca de Terra Cha que forman parte de la Rede de Técnicos de Emprego coordinada por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais a través de la Dirección Xeral de Promoción do Emprego, así como de los técnicos de los Grupos de Acción Local que en la actualidad están desarrollando las iniciativas comunitarias: AGADER (Fundación Comarcal de Terra Cha).

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 puedes está a tu disposición en la web: <http://guias.bicgalicia.es>.

El presente estudio socioeconómico engloba los ayuntamientos de la zona interior de la provincia de Lugo que se localizan al norte de la capital. Sobre los valles del río Miño se encuentran los ayuntamientos de Abadín, Begonte, Castro de Rei, Cospeito, Guitiriz, Muras, A Pastoriza, Ribeira de Piquín, Vilalba y Xermade, rodeados por las formaciones montañosas de A Carba, O Xistral, Cordal de Neda y Sierra de Lourenzá al norte, por la Sierra de A Loba al oeste, y por la Sierra de A Cova da Serpe al suroeste.

Salvo el ayuntamiento de Ribeira de Piquín que pertenece a la comarca de Meira, el resto forman la comarca de Terra Cha.



## 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	

Ofrecemos a continuación, las características básicas del tipo de residencia habitual en la zona:

<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS RESIDENCIAS DE 50 PLAZAS 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- Manutención- 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

- En la comarca no hay residencias privadas de tipo mercantil, las que hay son públicas o privadas sociales.
- 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 necesiten 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 a nivel Galicia, para todas estas actividades, con datos facilitados la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

Analizaremos en primer lugar los distintos equipamientos destinados a la prestación de la ayuda en el centro. Los datos que disponemos para realizar esta comparativa corresponden al año a noviembre de 2004.

**Cuadro 1: Comparativa equipamientos totales, Galicia, 2004 (unidades, %)**

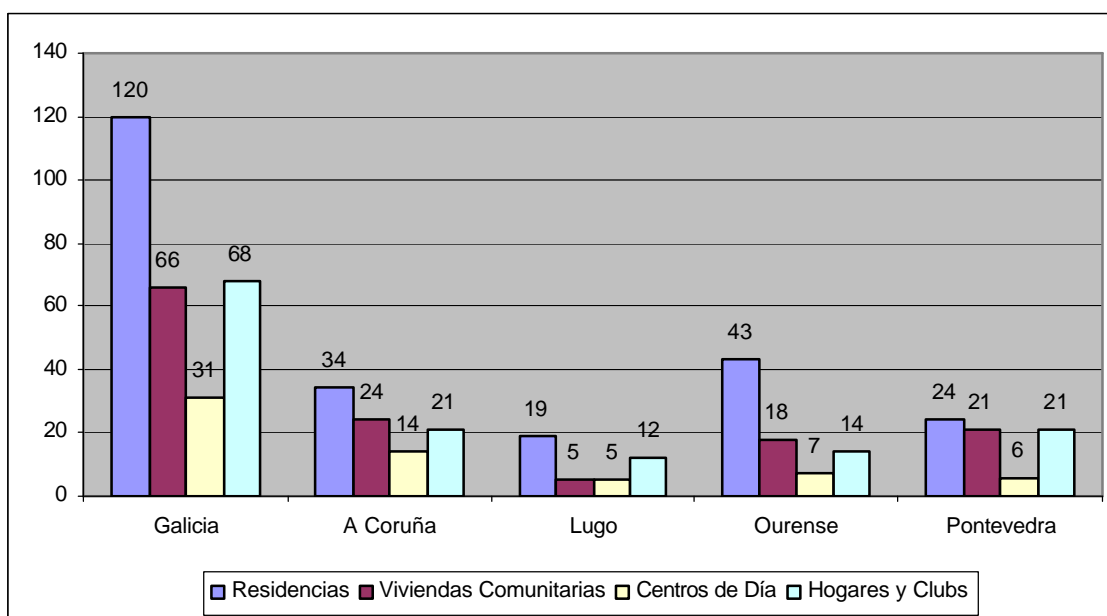
	Residencias		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
<b>Galicia</b>	120	11.148	1,90%
<b>A Coruña</b>	34	3.481	1,54%
<b>Lugo</b>	19	1.983	1,98%
<b>Ourense</b>	43	3.625	3,76%
<b>Pontevedra</b>	24	2.059	1,25%
	Viviendas Comunitarias		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
<b>Galicia</b>	66	719	0,12%
<b>A Coruña</b>	24	273	0,12%
<b>Lugo</b>	5	55	0,05%
<b>Ourense</b>	18	177	0,18%
<b>Pontevedra</b>	21	214	0,13%
	Centros de Día		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
<b>Galicia</b>	31	1.157	0,19%
<b>A Coruña</b>	14	514	0,22%
<b>Lugo</b>	5	148	0,14%
<b>Ourense</b>	7	321	0,33%
<b>Pontevedra</b>	6	174	0,11%
	Hogares y Clubs		
	Centros	Usuarios	Índice de cobertura
<b>Galicia</b>	68	110.000	19,34%
<b>A Coruña</b>	21		
<b>Lugo</b>	12		
<b>Ourense</b>	14		
<b>Pontevedra</b>	21		

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

De los datos anteriores se deduce que las residencias de la provincia de Lugo son las que tienen en el año 2004 un tamaño superior al observado a nivel gallego (104 plazas frente a las 92 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, 2004 (unidades)**



Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

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 maiores, 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.

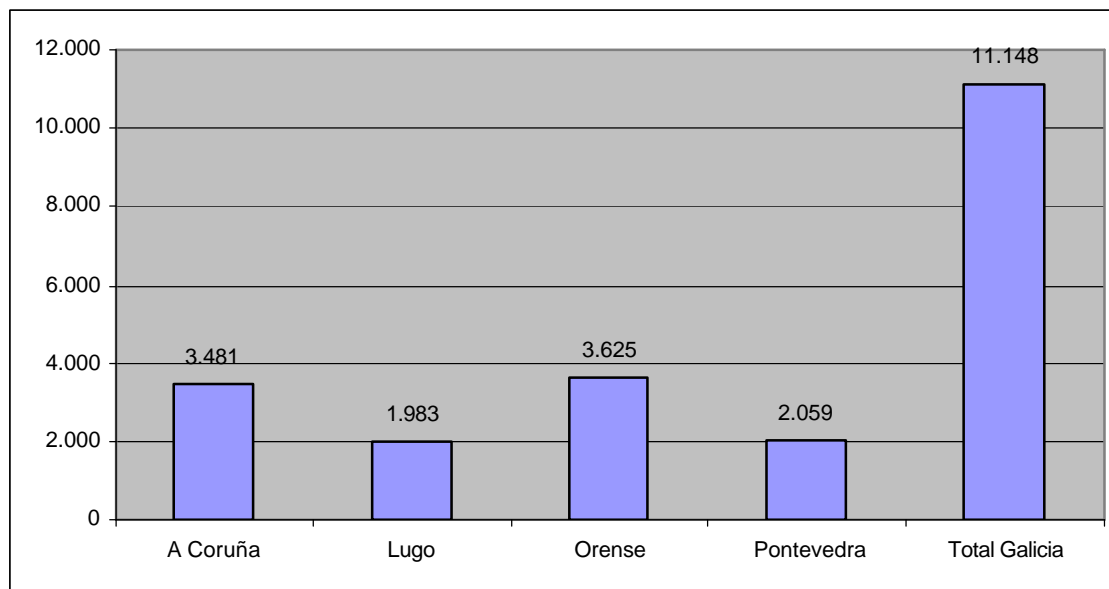
**Cuadro 3: Comparativa tasas de cobertura, Galicia, 2004 (unidades, %)**

	Centros	Plazas	Indice de cobertura
<b>A Coruña</b>	34	3.481	1,54%
<b>Lugo</b>	19	1.983	1,98%
<b>Ourense</b>	43	3.625	3,77%
<b>Pontevedra</b>	24	2.059	1,25%
<b>Total Galicia</b>	120	11.148	1,90%

Fuente: Elaboración propia a partir del Directorio de Centros 2004 de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, Padrón Municipal 2003 del INE

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, 2004 (unidades)**



Fuente: Directorio de Centros 2004 de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

Veamos lo que sucede para las viviendas comunitarias. En el cuadro de equipamientos representado al principio de la página, observarás que en el año 2004 existían 66 viviendas comunitarias que disponían de 719 plazas:

Galicia	Año 2001	Año 2002	Año 2004
<b>Viviendas Comunitarias</b>	40	49	66
<b>Usuarios plazas</b>	66	504	719
<b>Cobertura</b>	0,01%	0,09%	0,12%

Fuente: Directorio de Centros 2004 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

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 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 15 nuevos en el 2004, lo que

supone un incremento del 93,7% con respecto a los que existían en el año 2002. El tamaño medio pasó de 19 a 37 plazas, para ese mismo año.

Galicia	Año 2001	Año 2002	Año 2004
<b>Centros de día</b>	12	16	31
<b>Plazas</b>	232	460	1.157

Fuente: Directorio de Centros 2004 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

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 2003, la tasa de cobertura de Ourense y Lugo estaba aún lejos del 0,7%, tasa que superada por las provincias de A Coruña y Lugo.

#### Cuadro 5: Comparativa teleasistencia, Galicia, 2003 (unidades, %)

	Nº usuarios	Nº mayores de 65	Índice de cobertura
<b>Galicia</b>	4.665	585.977	0,80
<b>A Coruña</b>	1.779	225.316	0,79
<b>Lugo</b>	458	100.110	0,46
<b>Ourense</b>	280	96.015	0,29
<b>Pontevedra</b>	1.146	164.536	0,70
<b>Otras (llamadas sin identificar)</b>	1.002		

Fuente: Informe 2003 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

Por último, aunque el porcentaje de beneficiarios del servicio de ayuda a domicilio no es muy significativo (1,7%), se está incrementando todos los años debido 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, 2003 (unidades, %)

Nº de usuarios	Nº mayores de 65	Índice de cobertura
10.050	585.977	1,7%

Fuente: Informe 2003 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

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

### 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 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais 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 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

## 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, las residencias corresponden a centros de iniciativa social.
- 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, Comarca de Terra Cha, 2004 (unidades,%)**

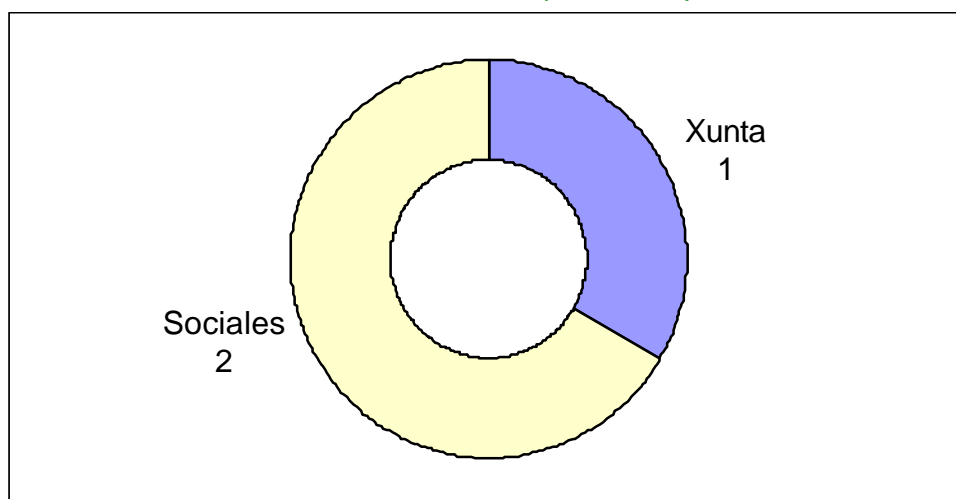
	Residencias	%
<b>Públicas</b>	<b>1</b>	<b>33,33%</b>
Xunta	1	100,00%
Municipales	0	0,00%
<b>Privadas</b>	<b>2</b>	<b>66,67%</b>
Sociales	2	100,00%
Mercantiles	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

La mayor parte de las residencias existentes en la actualidad son privadas de iniciativa social.

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

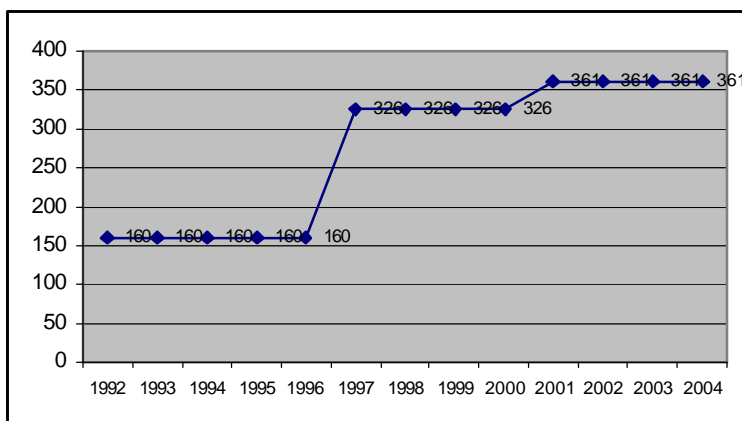
**Cuadro 8: Gráfica de la distribución de residencias 3ª edad según titularidad, Comarca de Terra Cha, 2004 (unidades)**



Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

El siguiente gráfico, muestra la evolución de la oferta pública en número de plazas desde el año 1992 hasta el 2004 que como puedes ver, ha ido en aumento, sobre todo para residentes asistidos:

**Cuadro 9: Gráfico de la evolución de plazas residenciales, Comarca de Terra Cha, 1992-2004 (unidades)**



Fuente: Elaboración propia

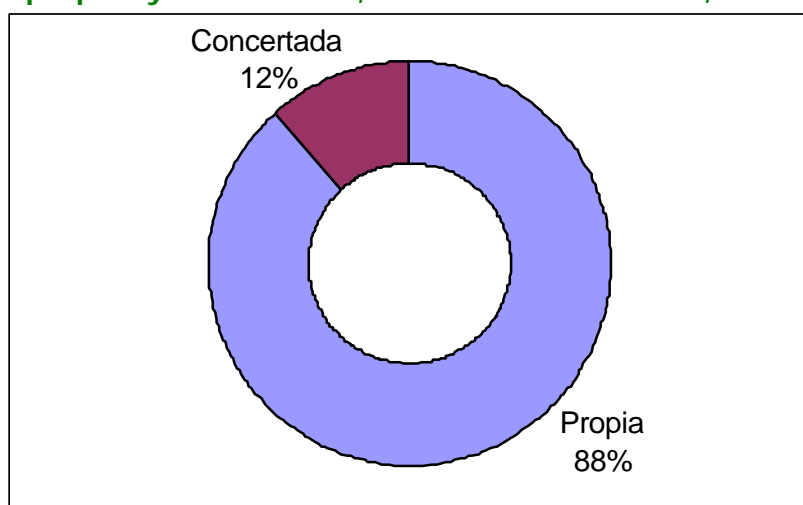
Dentro de la oferta pública, es importante mencionar el concierto de plazas. En la actualidad, la situación de las plazas concertadas supone un pequeño porcentaje dentro del total de plazas residenciales ofrecidas en la zona. En el 2004, el 6,1%, frente al 46% de plazas propias. Como puedes apreciar en el cuadro y gráfico que siguen:

**Cuadro 10: Plazas residenciales que ofrece la Xunta, Comarca de Terra Cha, 2004 (unidades)**

Titularidad	Tipología		Total
	Válidos	Asistidos	
Propia	8	158	166
Concertada	0	22	22
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>180</b>	<b>188</b>

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

**Cuadro 11: Gráfica de la distribución de plazas de residencias 3ª edad según sean propias y concertadas, Comarca de Terra Cha, 2004 (%)**



Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

A continuación, te presentamos una estimación sobre la evolución de la actividad para el año 2006. De las 361 plazas existentes en la zona en el año 2004, 203 son privadas, y no hay ninguna plaza privada 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 375 plazas, de las cuales al menos 53 serán privadas. Esto quiere decir que si consideramos un tamaño medio de 50 plazas por residencia privada, al menos se construirá entre el año 2002 y 2006, una nueva residencia 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 12: Comparativa crecimiento plazas residenciales, Comarca de Terra Cha, 2002-2006 (unidades, %)**

	2002	2006	2006 <sup>óptima</sup>
Nº Camas Totales	361	375	514
Pob >65 años	15.021	15.622	15.622
Índice de cobertura	2,40%	2,40%	3,29%
% Privadas/Totales	14,00%	14,00%	14,00%
Nº Camas Privadas	0	53	72
Tamaño medio privado	50	50	50
Diferencia 2002-2006			72
Crecimiento oferta privada			1,44

Fuente: Elaboración propia a partir del Directorio de Centros 2004 de la Consellería Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais 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 plazas residenciales y restas las existentes en la actualidad (361), podemos afirmar que existe una capacidad de oferta de 1 residencia privada más, con 57 plazas, o dos miniresidencias de 30 plazas cada una.

### **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 comarca. Según datos del Padrón Municipal del IGE, en 2003, nuestra zona contaba con una población mayor de 65 años de 15.021 (incluido el Concello de Ribeira de Piquín); personas que, respecto de la población total, representaban el 31%.

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

- Los índices de envejecimiento son 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.
- Más de una cuarta parte de la población de mayores viven en el concello de Vilalba.

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

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.

Hemos considerado la población mayor de 65 años existente en la comarca de Terra Cha en el año 2003. Para calcular el índice de cobertura necesitas saber la cantidad de plazas totales existentes en la zona (361). Si divides esta cantidad entre la población mayor de 65 años, obtienes un índice de 2,40%. Como ves, se trata de un índice muy superior al de la comunidad gallega (1,9%) y el provincial (1,93%), lo que nos sugiere que el mercado de la zona ya estaba cubierto por las plazas existentes actualmente.

A continuación te mostramos una tabla con el cálculo que hemos hecho para llegar a esta conclusión.

**Cuadro 13: Mercado potencial, Comarca de Terra Cha, 2003 (unidades, %)**

Comarca de Terra Cha	
Pob>65 años	15.021
Total plazas existentes	361
Índice cobertura 2003	2,40%
Índice cobertura Total Galicia	1,90%
Plazas potenciales en zona 6 aplicando índice Total Galicia	285,399

% Plazas privadas actuales	45,98%
Total plazas privadas potenciales aplicando % actual	131
Total plazas privadas actuales	195
Diferencia potencial-actual	-63,8
Nº resid.privad.Potenciales manteniendo proporción actual	-1,3

*Fuente: Elaboración propia.*

Tendrás que analizar la tendencia de la población, para ver si aumenta el índice de envejecimiento de la zona, ya que a medida que aumenta la población mayor de 65 años, el índice de cobertura de plazas residenciales se reduce, y entonces es probable que exista mercado potencial para una residencia de la tercera edad.

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?*

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La importancia de la oferta pública Plan de Mayores de la Xunta</li> <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 sustitutos</li> <li>&gt; Aumento en el nivel de vida</li> </ul>
<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>PUNTOS DÉBILES</b>
<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**, de cara a la iniciativa privada, consideramos, entre otras, la actuación de la Administración mediante la oferta pública y concertada. Los precios en este tipo de residencias son considerablemente más bajos (el anciano aporta entre el 50%-75% de su pensión), por lo que deberás diferenciarte en calidad y prestación de servicios.

Como sabes, el Plan de Mayores prevé incrementar las plazas residenciales públicas y concertadas. Si has considerado la posibilidad de concertar plazas para asegurarte un nivel de ingresos estable, deberás tener en cuenta que el interés de la concertación dependerá del público objetivo al que te dirijas y de la cobertura de la demanda que exista en la zona.

Otra amenaza se refiere a la concentración de la población mayor en el ámbito rural. Sin embargo, 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:

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
<b>INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA</b>	<b>Media Alta:</b> Oferta suficiente Posibilidades de diferenciación EL precio de las residencias existentes es muy bajo 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>	En la actualidad: <b>baja</b>

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
	Escasa oferta 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 Oferta pública con precios más bajos
<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 la Comarca de Terra Cha en el 2004, la mayor parte son de carácter privado, concretamente el 66,7%, frente al 33,3% que supone la oferta pública en la actualidad.

La oferta pública se centra principalmente en residencias con un gran número de plazas, mientras que el tamaño medio de las privadas alcanza las 40-60 plazas, permitiendo un trato más personalizado. Esta personalización es valorada positivamente por el cliente.

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

La Comarca de Terra Cha cuenta con 3 residencias de la tercera edad, una pública de carácter autonómico y dos privadas sociales.

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 los grandes centros residenciales de la xunta hace que la oferta de plazas sea elevada y 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:

**Cuadro 14: Clasificación de residencias geriátricas por municipio, zona 6, 2004 (unidades)**

	Castro de rei	A pastoriza	Vilalba	Total
<b>Públicas</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Xunta	1	0	0	1
Municipales	0	0	0	0
<b>Privadas</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Sociales	0	1	1	2
Mercantiles	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

Las residencias geriátricas privadas son 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), la Xunta ofrece 166 plazas. A continuación te presentamos la distribución municipal de las mismas y su clasificación entre válidos y asistidos:

**Cuadro 15: Distribución provincial de las plazas públicas de la Comarca de Terra Cha, 2004 (unidades)**

	Válidos	Asistidos	TOTAL
Castro de Rei	8	158	166
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>158</b>	<b>166</b>

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

En el Anexo Estadístico de Interés correspondiente, el cuadro 0521.5 hace referencia al número de plazas concertadas y al porcentaje que suponen por municipios.

#### 5.2.1.2. Condición jurídica

En la zona de análisis no existe ninguna residencia privada mercantil, por lo que no podemos ofrecer su condición jurídica.

#### 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 las mayoritarias de iniciativa privada en la Comarca de Terra Cha y los grandes centros residenciales.

A través del estudio de las estadísticas disponibles y de las entrevistas realizadas, hemos llegado a una empresa tipo de 40-60 plazas. Conviene señalar que esta es la capacidad más habitual entre las empresas privadas que están operando en la zona.

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 516.300 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.

#### 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, como ya te comentamos anteriormente.

### 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 Acollemento 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 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais 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, cuánto 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 psicogerítrica

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 17: Tarifas orientativas de las residencias 3ª edad según tamaño, Comarca de Terra Cha, 2004 (euros)**

<b>Precios</b>	<b>Miniresidencias</b>	<b>Residencias</b>	<b>Grandes centros residenciales</b>
<u>Hab. individual</u>	1.111,87	1318,22	1.027,45
<u>Hab. doble</u>	892	868,82	1.202,02

\* Estos precios corresponden a residencias de zonas cercanas, pero no de esta comarca, 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 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 a 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 Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

## 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 10-15 % 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 18: 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 como 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, y también los gastos de una residencia de tamaño considerable, en torno a las 100 plazas.

**Cuadro 19: Gastos anuales estimativos (euros)**

Concepto	Importe	
	Mini-residencia	Residencia
Aprovisionamientos	206.520	411.092
Consumibles (productos droguería)	3.600	4.800
Sueldos + Seguridad Social	190.000	375.000
Reparaciones y conservación	12.000	15.000
Servicios de profesionales independientes	2.525	14.424
Suministros (luz, agua, combustible y comunicaciones) (1)	13.016	18.720
Seguros	900	2.100
Gastos financieros	17.060	21.095
Amortización	22.859	
Tributos(IAE)	600	600
<b>TOTAL</b>	<b>469.080</b>	<b>862.831</b>

(1) Residencia: luz: 10.800, combustible: 720, teléfono: 7.200 Mini-residencia: 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 840 euros/mes x 12 meses = 453.600 euros  
 5 plazas individuales x 1.045 euros/mes x 12 meses = 62.700 euros

**Total ingresos residentes:**

$$453.600 + 62.700 = 516.300 \text{ euros}$$

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 20: Cuenta de resultados residencias (euros)**

<b>INGRESOS</b>	<b>516.300</b>
Ingresos por residentes	516.300
<b>GASTOS</b>	<b>469.080</b>
Aprovisionamientos	206.520
Consumibles	3.600
Sueldos + Seguridad Social	190.000
Reparaciones y conservación	12.000
Servicios profesionales independientes	2.525
Suministros (luz, agua, combustible y comunicaciones) <sup>1</sup>	13.016
Seguros	900
Gastos financieros	17.060
Amortización de la inversión	22.859
Tributos (IAE)	600
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (Ingresos-Gastos)</b>	<b>47.220</b>
%sobre volumen de ventas	9,14%
%sobre total de inversión	9,49%

<sup>1</sup> luz: 1.200, combustible: 9.616, teléfono: 2.200 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 establecimiento 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 se requiere de 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 Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, 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.

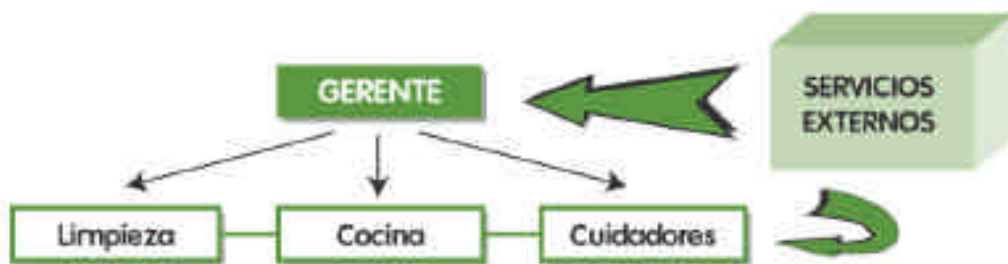
Este tipo de cursos permite tanto la formación de personal que está al cuidado de ancianos, como potenciar la existencia de personal cualificado disponible para trabajar en centros geriátricos.

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 tamaño medio, que son las más habituales en Galicia de iniciativa mercantil, 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.

En el DOG nº 74 del 15 de abril de 2003, se recoge la revisión salarial que prorroga el convenio publicado en el DOG nº 112, de 12 de junio de 1998, convenio de ámbito autonómico de residencias privadas a la tercera edad. Revisión salarial para el 2004 en DOG de 20 de abril de 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**

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.

### **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 6 de marzo de 2000 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

#### **CONSELLERÍA DE ASUNTOS SOCIAIS, EMPREGO E RELACIÓNS LABORAIS**

Complexo Administrativo San Lázaro s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tlf.: 981 54 69 67  
Fax: 981 54 86 36  
E-mail: [weg.cas@xunta.es](mailto:weg.cas@xunta.es)  
Página web: [www.xunta.es/conselle/as](http://www.xunta.es/conselle/as)

#### **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 (IMSERSO)**

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

#### **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

#### **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA**

Delegaciones Especiales de la AEAT

**GUÍA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL**  
**RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD**

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

**GUÍA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL  
RESIDENCIAS DE LA TERCERA EDAD**

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

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 prestan sus servicios a la tercera edad, a fecha de enero de 2002.

Este cuadro trata de mostrarte los equipamientos totales que prestan 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
<b>Galicia</b>	112	3.266
<b>A Coruña</b>	29	914
<b>Lugo</b>	18	692
<b>Ourense</b>	40	744
<b>Pontevedra</b>	25	916
	Viviendas Comunitarias	
	Centros	Plazas
<b>Galicia</b>	49	500
<b>A Coruña</b>	16	170
<b>Lugo</b>	8	86
<b>Ourense</b>	10	103
<b>Pontevedra</b>	15	141
	Centros de Día	
	Centros	Plazas
<b>Galicia</b>	16	460
<b>A Coruña</b>	11	339
<b>Lugo</b>	1	20
<b>Ourense</b>	2	45
<b>Pontevedra</b>	2	56

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

#### 0511 - Evolución en la creación de empresas

El cuadro que te representamos a continuación te muestra la evolución de las plazas en las residencias públicas.

#### Cuadro 0511.1: Evolución de las plazas residenciales en la zona, 1992-2004

(unidades)

AÑOS	Válidos	Asistidos	TOTAL
1992	110	50	160
1993	110	50	160
1994	110	50	160
1995	110	50	160
1996	110	50	160
1997	118	208	326
1998	118	208	326
1999	118	208	326
2000	118	208	326
2001	118	243	361
2002	118	243	361
2003	118	243	361
2004	118	243	361

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

Como puedes observar la evolución en la creación de plazas es decreciente a medida que avanzamos en los años. Esto es favorable porque si se ralentiza el crecimiento de plazas públicas, quedando mayor posibilidad para el crecimiento de empresas privadas.

### 0512 Tamaño del mercado

El cuadro 0512.1 te permite observar el envejecimiento poblacional:

#### Cuadro 0512.2: Envejecimiento, comparativa Provincia de Lugo – Total zona, 2003 (unidades,%)

PROVINCIA LUGO			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	<b>174.906</b>	<b>185.606</b>	<b>360.512</b>
Más de 65	43.279	56.831	100.110
Índice de envejecimiento	24,74	30,62	27,77
Total Zona			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	<b>23.821</b>	<b>24.703</b>	<b>48.524</b>
Más de 65	6.575	8.446	15.021
Índice de envejecimiento	27,60	34,19	30,96

Fuente: Padrón municipal 2003, iGE

#### Cuadro 0512.3: Envejecimiento de la población en la Comarca de Terra Cha, 2003, (unidades,%)

	Total	Más de 65	Índice de envejecimiento
Abadín			
Hombres	<b>1.594</b>	504	31,6

Mujeres	1.732	692	40,0
<b>Total</b>	<b>3.326</b>	<b>1.196</b>	<b>36,0</b>
<b>Begonte</b>			
Hombres	1.824	547	30,0
Mujeres	1.860	701	37,7
<b>Total</b>	<b>3.684</b>	<b>1.248</b>	<b>33,9</b>
<b>Castro de Rei</b>			
Hombres	2.929	830	28,3
Mujeres	2.973	1.021	34,3
<b>Total</b>	<b>5.902</b>	<b>1.851</b>	<b>31,4</b>
<b>Cospeito</b>			
Hombres	2.735	814	29,8
Mujeres	2.874	1.023	35,6
<b>Total</b>	<b>5.609</b>	<b>1.837</b>	<b>32,8</b>
<b>Guitiriz</b>			
Hombres	3.010	771	25,6
Mujeres	3.121	1.070	34,3
<b>Total</b>	<b>6.131</b>	<b>1.841</b>	<b>30,0</b>
<b>Muras</b>			
Hombres	507	177	34,9
Mujeres	513	205	40,0
<b>Total</b>	<b>1.020</b>	<b>382</b>	<b>37,5</b>
<b>A Pastoriza</b>			
Hombres	1.948	542	27,8
Mujeres	1.963	663	33,8
<b>Total</b>	<b>3.911</b>	<b>1.205</b>	<b>30,8</b>
<b>Vilalba</b>			
Hombres	7.630	1.836	24,1
Mujeres	7.968	2.381	29,9
<b>Total</b>	<b>15.598</b>	<b>4.217</b>	<b>27,0</b>
<b>Xermade</b>			
Hombres	1.228	404	32,9
Mujeres	1.288	514	39,9
<b>Total</b>	<b>2.516</b>	<b>918</b>	<b>36,5</b>
<b>Total Comarca Terra Cha</b>			
Hombres	23.405	6.425	27,5
Mujeres	24.292	8.270	34,0
<b>Total</b>	<b>47.697</b>	<b>14.695</b>	<b>30,8</b>
<b>Ribeira de Piquín</b>			
Hombres	416	150	36,1
Mujeres	411	176	42,8
<b>Total</b>	<b>827</b>	<b>326</b>	<b>39,4</b>

Fuente: Padrón Municipal, 2003. IGE

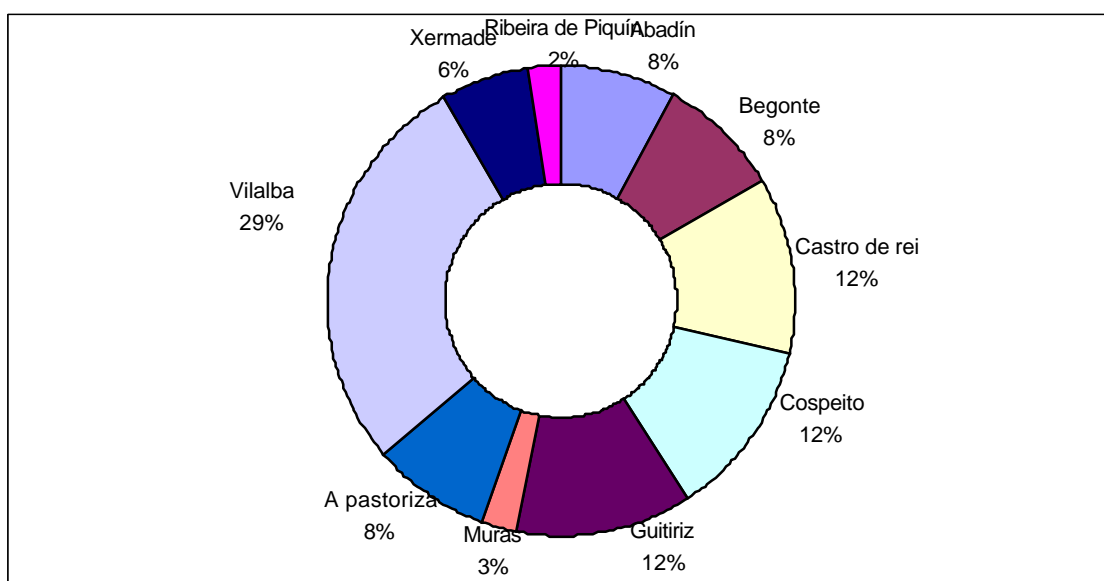
Los gráficos 0512.4. representan la distribución porcentual por municipios y por grupos de edad del cuadro anterior:

#### **Cuadro 0512.4: Población mayor de 65 años por municipios en la zona, 2003, (unidades)**

	Abadín	Begonte	Castro de rei	Cospeito	Guitiriz	Muras	A pastoriza	Vilalba	Xermade	Comarca Terra Cha	Ribeira de Piquín	Total
65 - 69	329	339	476	479	477	108	305	1.159	220	3.892	84	3.976
70 - 74	315	327	484	479	453	73	279	1.092	215	3.717	91	3.808
75 - 79	273	264	399	405	378	79	276	909	198	3.181	61	3.242
80 - 84	145	172	254	244	281	73	182	570	143	2.064	41	2.105
85 y más	134	146	238	230	252	49	163	487	142	1.841	49	1.890
<b>TOTAL</b>	<b>1.196</b>	<b>1.248</b>	<b>1.851</b>	<b>1.837</b>	<b>1.841</b>	<b>382</b>	<b>1.205</b>	<b>4.217</b>	<b>918</b>	<b>14.695</b>	<b>326</b>	<b>15.021</b>

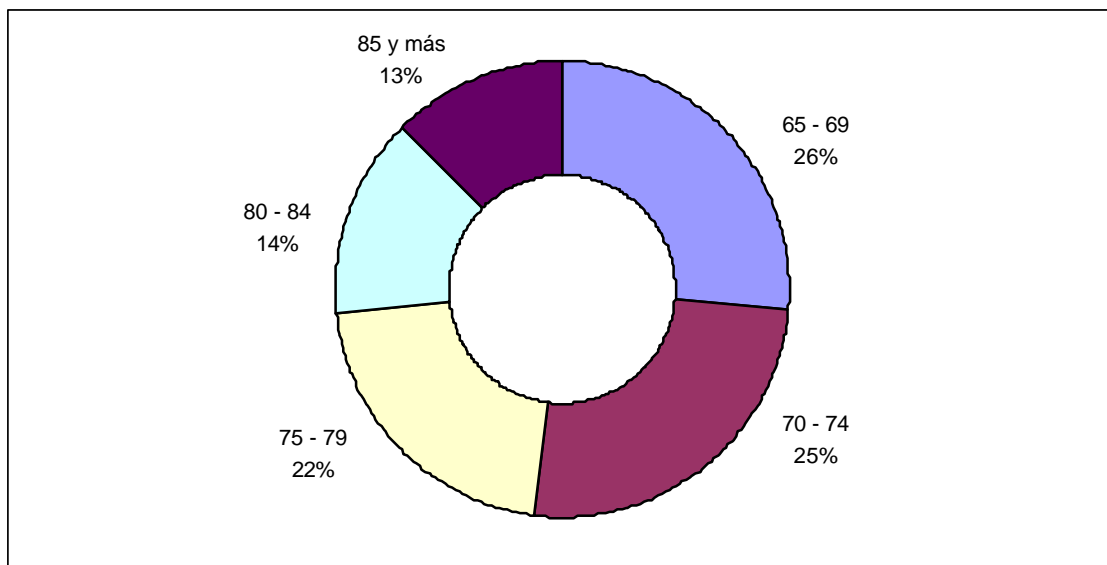
Fuente: Padrón Municipal, 2003. IGE

**Gráfico 0512.4: Distribución de la población mayor de 65 años por municipios en la zona, 2003, (%)**



Fuente: Padrón municipal 2003, IGE

**Gráfico 0512.4.1: Distribución de la población de la zona mayor de 65 años por grupos de edad, 2003 (%)**



Fuente: Padrón municipal 2003, IGE

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

**Cuadro 0512.5: Envejecimiento de la población por municipios en la zona, 2003, (unidades)**

	Abadín	Castro de Rei	Begonte	Cospoito	Guitiriz	Muras	A pastoriza	Vilalba	Xerma de	Comarca Terra Cha	Ribeira de Piquín	Total
De 0 a 16	276	321	563	543	613	66	421	1.741	205	4.749	60	4.809
De 16 a 64	1.854	2.115	3.488	3.229	3.677	572	2.285	9.640	1.393	28.253	441	28.694
De 65 o +	1.196	1.248	1.851	1.837	1.841	382	1.205	4.217	918	14.695	326	15.021
<b>TOTAL</b>	<b>3326</b>	<b>3684</b>	<b>5902</b>	<b>5609</b>	<b>6131</b>	<b>1020</b>	<b>3911</b>	<b>15.598</b>	<b>2516</b>	<b>47.697</b>	<b>827</b>	<b>48.524</b>

Fuente: Padrón municipal 2003, IGE

## 0521 - Análisis de las empresas competidoras

El cuadro 0521.1 representa la distribución de los distintos equipamientos de la Xunta de Galicia, tanto propios como concertados, por comarcas.

**Cuadro 0521.1: Mapa distribución comarcal de las residencias de la Xunta de Galicia, propias y concertadas**

A Pastoriza	Castro de Rei	Vilalba	TOTAL

<b>Públicas</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Xunta	0	1	0	1
Municipales	0	0	0	0
<b>Privadas</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Sociales	1	0	1	2
Mercantiles	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

Analizando los cuadros que representamos a continuación podrás comprobar la distribución comarcal 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 residencias por según tipo, 2004 (unidades)

	Mini-residencias	Residencias	Grandes centros residenciales	TOTAL
<b>Públicas</b>	0	0	1	1
Xunta	0	0	1	1
Municipales	0	0	0	0
<b>Privadas</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Sociales	1	0	1	2
Mercantiles	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

Si analizamos las residencias, vemos como del total de las 3 existentes en la zona dos de ellas son de iniciativa privada, pero de tipo social. Si analizamos los mismos datos para los grandes centros residenciales, observamos que de los 1 existentes en la zona, sólo 1 es de iniciativa privada de carácter social y ninguno de carácter mercantil, mientras que el otro es de iniciativa pública de la red de la Xunta de Galicia.

**Cuadro 0521.5: Plazas concertadas de las residencias 3ª edad privadas según tamaño y municipio, Comarca de Terra Cha, 2004 (unidades)**

<b>PRIVADAS</b>	<b>A Pastoriza</b>	<b>Vilalba</b>
<b>SOCIALES</b>		
Mini-Residencias	14	0
Residencias	0	0
Grandes Centros Residenciales	0	8
<b>MERCANTILES</b>		
Mini-Residencias	0	0
Residencias	0	0
Grandes Centros Residenciales	0	0

Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

## 7.2. Anexo de ferias

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

<b>Localidad</b>	<b>Evento</b>
MADRID	<b>Congreso de Mayores</b>
JAEN	<b>Feria de los servicios a personas mayores</b>
SANTIAGO DE COMPOSTELA	<b>Congreso de Personas Mayores</b>
LLEIDA	<b>Salón de productos y servicios para la atención y la calidad de vida de las personas mayores</b>
SEVILLA	<b>Feria de los nuevos mayores</b>

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

En este cuadro te anexamos las diferentes modalidades de contratación, así como la normativa que debes consultar para mayor información sobre la modalidad contractual que más se adecua a tu negocio:

<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>PUBLICACIÓN DE LA NORMATIVA</b>
<b>CONTRATO INDEFINIDO ORDINARIO</b>	RD Ley 1/95
<b>CONTRATO EVENTUAL POR CIRCUNSTANCIAS DE PRODUCCIÓN</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2720/98
<b>CONTRATO DE OBRA O SERVICIO DETERMINADO</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2720/98
<b>CONTRATO DE INTERINIDAD</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores y RD 2720/98
<b>CONTRATO DE TRABAJO DE INSERCIÓN</b>	Art. 15 Estatuto de los Trabajadores
<b>CONTRATO DE TRABAJO TEMPORAL DE RELEVO</b>	RD Ley 15/98 y Ley 12/2001
<b>CONTRATO A TIEMPO PARCIAL</b>	Art.12 Estatuto de los Trabajadores y RD Ley 15/98
<b>CONTRATO EN PRÁCTICAS</b>	Art.11 Estatuto de los Trabajadores y RD Ley 488/98
<b>CONTRATO PARA LA FORMACIÓN</b>	Art.11 Estatuto de los Trabajadores y RD Ley 488/98
<b>CONTRATO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDADES</b>	Ley 42/94, Ley 13/96. Disp. adic. 6ª y Ley 50/98
<b>CONTRATO TEMPORAL PARA MINUSVÁLIDOS</b>	Art. 44 Ley 42/94, Ley 13/96 y Ley 50/98
<b>CONTRATO DE TRABAJO A DOMICILIO</b>	RD Ley 1/95
<b>CONTRATO DE TRABAJO EN GRUPO</b>	RD Ley 1/95

## 7.4. Anexo de formación

### Programa FIP

La Dirección Xeral de Formación e Colocación de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, 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 e Colocación

La programación de cursos para el año 2003 es la siguiente:

CÓDIGO	Provincia Lugo	Castro de Rei	A Pastoriza
SACA 01	2		1
SACA 20	3	1	
SACA 30	9		
SACA 40	2		
SADT 10			

Fuente: Dirección Xeral de Formación e Ocupación

### Programa FORCEM

A continuación te presentamos una relación de los distintos organismos que gestionan el programa FORCEM de formación continua y en los que puedes obtener información sobre cursos específicos relacionados con las actividades de los servicios geriátricos y sobre cursos de gestión empresarial:

#### 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:** Páxinas 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 Ices ([www.ices.es](http://www.ices.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 centro de día.

- [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 al emprendedor, este apartado se centra en aquellas que ofrece la Consellería de Asuntos Sociales, Empleo e Relacións Laborais, IGAPE e ICO ( por su carácter anual).

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

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

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

Entre este tipo de ayudas nos podemos encontrar con aquellas que pretenden fomentar:

la contratación indefinida, que pretenden equiparar las tasas de estabilidad en el empleo de Galicia con las del resto de Europa.

los contratos en prácticas, como medio para que los desempleados más jóvenes puedan adquirir la experiencia necesaria. Uno de los requisitos exigidos es que los contratos tengan una duración mínima de doce meses y, asimismo, se busca fomentar que los contratos estén vinculados a proyectos de I+D.

### 2.Promoción del autoempleo y la economía social

Las directrices de empleo de la Unión Europea cuentan con un capítulo especial dedicado a la necesidad de fomentar el espíritu de empresa y de eliminar los obstáculos con los que se encuentran los emprendedores a la hora de poner en marcha un negocio. Siguiendo estas pautas, la Xunta de Galicia promovió ayudas a favor de emprendedores, que van desde la subvención financiera a las rentas para el inicio de la actividad hasta la subvención para la adquisición de activos.

De este modo se pretende, además, fomentar la aparición de nuevos proyectos que dinamicen la actividad empresarial en zonas menos desarrolladas, así como aprovechar las oportunidades de empleo que ofrecen las nuevas tecnologías.

### 3.Programas de cooperación

Los programas de cooperación con entidades locales y otras entidades sin ánimo de lucro pretenden, mediante la contratación de desempleados para la realización de obras o servicios de interés general, aprovechar el potencial de los nuevos campos de empleo y contribuir al desarrollo local y comarcal.

#### **4. Escuelas Taller-Talleres de empleo**

Las escuelas taller son instrumentos que pretenden compaginar la formación especializada en determinados oficios con el trabajo remunerado en una obra de interés para la zona en la que se implanten. Destinadas a menores de 25 años, pero la Xunta de Galicia puso en marcha también los llamados talleres de empleo para mayores de 40 años.

#### **5. Programa LABORA: juventud con experiencia**

En lo que se refiere a la juventud, se introdujo la apuesta por garantizar una primera experiencia laboral a todos los jóvenes gallegos antes de cumplir seis meses desempleados y, en todo caso, antes de los treinta años. El Programa LABORA, que se formula de modo que sea una realidad en el año 2005, exige complementar el ritmo de creación de empleo en el sector privado.

En lo que respecta a la línea de subvenciones y ayudas, que mantiene anualmente la Consellería de Asuntos Sociales, Empleo e Relacións Laborais para favorecer el empleo, están centradas en dos áreas:

##### **1. Apoyo a emprendedores: Autoempleo y economía social**

##### **2. Incentivos a la contratación por cuenta ajena**

La misión es aproximar al emprendedor los medios de los que la Administración Autónoma dispone con el objetivo de que este disponga en la puesta en marcha de su idea empresarial de recursos suficientes. Por una parte, se trata de incentivar la creación de empleo estable mediante ayudas a la contratación indefinida inicial y a la transformación de contratos temporales en indefinidos. Por otra parte, se busca apoyar la iniciativa empresarial de los desempleados mediante el empleo autónomo y diferentes formas de la economía social.

##### **1. Apoyo a emprendedores: Autoempleo y Economía Social**

###### **1.1 Fomento de empleo en cooperativas y sociedades laborales**

Su objeto es promover acciones e facilitar ayudas e subvenciones que contribuyan a la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo.

Tipos de ayuda

- Por la incorporación de socios colectivos o de trabajo
- Para a contratación de directores o gerentes
- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos

Adquisición de inmovilizado material e inmaterial.

Orden do 25 de marzo de 2004 (DOG nº 65; del 2 de abril de 2004)

## **1.2 Promoción del empleo autónomo**

Su fin es promover aquellos proyectos que permitan a los trabajadores establecerse como autónomos. Sus beneficiarios son desempleados inscritos que proyecten al creación de su propio puesto de trabajo.

Tipos de ayuda:

- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Rentas por inicio de actividad

Orden del 12 de marzo de 2004 (DOG nº 60, del 26 de marzo de 2004)

## **1.3 Ayudas a mujeres emprendedoras. Programa EMEGA.**

## **1.4 Creación y mantenimiento de centros especiales de empleo**

Su objeto es incentivar los centros especiales de empleo en cuanto fórmulas empresariales eficaces para generar empleo estable para personas desempleadas con discapacidad.

Tipos de ayuda:

Para la creación e ampliación de centros especiales de empleo:

- Ayudas para la asistencia técnica.
- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Adquisición de activo fijo

Para el mantenimiento de los centros especiales de empleo:

- Bonificación en las cuotas de la Seguridad Social y subvención del coste salarial de los puestos de trabajo
- Subvenciones para la adaptación de los puestos de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas.
- Subvención para el saneamiento financiero

Orden del 9 de marzo de 2004. (DOG nº 55; 18.03.2004).

### **1.5 Promoción del empleo autónomo de personas con necesidades especiales**

Dirigido a personas con certificado de discapacidad inscritos como demandantes de empleo que pretendan establecerse como autónomos.

Tipos de ayuda:

- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Rentas de inicio de actividad
- Subvención a la creación del puesto de trabajo propio, en función de la inversión en activo fijo

Orden del 9 de marzo de 2004 (DOG nº 55; 18.03.2004).

### **1.6 Iniciativas Locales de Empleo e Iniciativas de Empleo Rural**

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 Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

Decreto 9/2000, do 12 de enero (DOG nº18, 27/01/2000)

### **1.7 Iniciativas de empleo de base tecnológica**

Se dirige a PYMES proyectos empresariales innovadores de contenido científico y/o tecnológico, previamente cualificados como iniciativas de empleo de base tecnológica (Iebt's) e inscritos en el registro administrativo habilitado al efecto en la Dirección Xeral de Promoción do Emprego.

Tipos de ayudas:

- A la creación directa de empleo estable
- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Subvención por asistencia técnica para la contratación de expertos técnicos de alta cualificación
- Apoyo a la función gerencial
- Subvención gastos de inicio de actividad
- Para el mantenimiento de empleo estable, en función de la existencia de gastos de alquiler

Orden do 27 de febrero de 2004 (DOG nº 49, del 10 de marzo de 2004).

## **2. Incentivos a la contratación por cuenta ajena**

### **2.1 Programas de fomento de la estabilidad en el empleo**

Esta actuación tiene por objeto el fomento de la estabilidad en el empleo, a través del fomento de la contratación indefinida inicial o por transformación de contratos de duración determinada, a través de los siguientes programas:

- Programa de fomento de la contratación indefinida de colectivos de desempleados con mayores dificultades de inserción laboral
- Programa de fomento de la estabilidad.
- Programa de fomento de la contratación indefinida inicial vinculada a proyectos de I+D

Tipo de ayuda: Subvenciones por trabajador contratado

Orden del 11 de marzo de 2004 (DOG nº 60, del 26 de marzo de 2004.)

### **2.2 Incentivos a la contratación indefinida de personas con discapacidad**

Dirigido a empresas que contraten con carácter indefinido a trabajadores discapacitados desempleados o procedentes de centros especiales de empleo, o que transformen en indefinidos contratos temporales.

Tipos de ayuda:

- Subvención por trabajador contratado por tiempo indefinido y a jornada completa
- Para la adaptación de los puestos de trabajo.
- Bonificación cuotas de la Seguridad Social

Orden del 9 de marzo de 2004 (DOG nº 55; 18.03.2004).

### **2.3 Programas de incentivos a la contratación por cuenta ajena como medida de mejora de la empleabilidad de colectivos desfavorecidos.**

Su objeto es establecer incentivos a la contratación temporal de grupos con desventajas en el acceso al mercado laboral. Integra los siguientes programas:

- Programa de fomento de la contratación temporal de los trabajadores pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión social .
- Programa de los contratos en prácticas de jóvenes titulados y para la innovación tecnológica
- Programa de fomento de la contratación temporal de los desempleados incorporados al Programa Labora

Tipos de ayuda: Subvenciones por trabajador contratado

Orden del 9 de marzo de 2004 (DOG nº 60, del 26 de marzo de 2004.)

#### **2.4 Incentivos a la contratación dirigidos a conciliar la vida laboral y familiar**

Con la finalidad de promover la igualdad de oportunidades y favorecer la conciliación de vida laboral y familiar se contemplan dos tipos de ayudas:

- Por la reincorporación a la empresa de personas trabajadoras tras un proceso de maternidad/paternidad
- Por las contrataciones de interinidad para la sustitución de trabajadores en excedencia para el cuidado de familiares o con reducción de la jornada de trabajo por motivos familiar

Tipos de ayuda:

- En el primer caso, ayuda de cuantía igual a parte de las cuotas a la Seguridad Social
- En el segundo, ayuda de hasta 2400 euros

Orden del 26 de febrero de 2004. ( DOG nº 49, del 10 de marzo de 2004 )

#### **2.5 Ayudas a empresarios sin asalariados dirigidas a la contratación de su primer trabajador fijo**

Ayuda a la contratación del primer trabajador fijo, siempre que pertenezca a alguno de los colectivos especificados en la convocatoria, contemplándose la posibilidad de contratación de familiares que tengan la consideración de trabajadores autónomos .

Tipo de ayuda: Subvención equivalente a un 30% de la base mínima de cotización correspondiente al grupo de cotización del trabajador

Orden del 25 de febrero de 2004 (DOG nº 49, del 10 de marzo de 2004)

Existen asimismo otras líneas de ayudas dependientes de otros organismos e instituciones.

### **IGAPE ( [www.IGAPE.es](http://www.IGAPE.es) )**

Ofrece una amplia oferta programas y ayudas:

- Apoyos a Inversiones ( programa a emprendedores, línea microcréditos, ...)
- Nuevas iniciativas empresariales
- Continuidad y mejora competitiva
- Apoyo a emprendedores
- Formación
- Servicios (diagnóstico, plan de empresa....)

En esta apartado nos centraremos en los distintos apoyos a Inversiones, concretamente los dos que te mencionamos anteriormente:

#### **1.Programa Emprendedores, que pretende favorecer la aparición de nuevos emprendedores y creación de nuevas iniciativas mediante:**

- Apoyo a la elaboración y formación de planes de empresa
- Apoyos a la implantación : concesión de subvenciones a las inversiones y gastos de puesta en marcha, préstamos, intermediación en la concesión de recursos financieros, apoyos a la creación de viveros de empresas y servicios de tutoría

Parece que sólo queda la línea de financiación a través de convenio con Compañía Española de Reafianzamiento, las Entidades Financieras y las Sociedades de Garantía Recíproca

#### **2.Microcréditos: Ayuda para la adquisición de activos fijos (pequeño volumen). Con las características que te mostramos a continuación.**

Tipo de interés fijo-----0% Costa de Morte; 2,5% resto de Galicia.

Plazo de amortización-----5 años, incluido hasta 1 año de carencia

Inversiones-----Activos fijos

Garantías-----Aval de SRG

Solicitudes-----Se presentan en el IGAPE

Desde el 14 de octubre de 2003 la línea de microcréditos, instrumentada mediante convenio entre IGAPE - SEPIDES y las entidades financieras tiene agotada su dotación económica. Las nuevas solicitudes pueden dirigirse a la línea instrumentada mediante convenio IGAPE - CERSA - ENTIDADES FINANCEIRAS - SGR´s.

### **Ayudas del Instituto de Crédito Oficial (ICO)**

**1.Línea PYME 2004:** Tiene como objetivo financiar en condiciones preferentes las inversiones en activos fijos productivos llevadas a cabo por Pymes. Está destinado a Pequeñas y medianas empresas (menos de 250 trabajadores) de cualquier sector económico que realicen inversiones en España, se financia hasta el 70% del proyecto de inversión neto.

**2.Línea de Microcréditos para España 2004:** Tiene como objetivo financiar la puesta en marcha de pequeños negocios o microempresas por parte de personas que carezcan de garantías bancarias o aval. Esta destinada para todas aquellas personas que por carecer de garantías no tengan acceso a otro tipo de financiación, se financia hasta el 95% de la inversión a realizar, con un límite de 25.000 euros

## 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 Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais: [www.xunta.es/conselle/as](http://www.xunta.es/conselle/as)
- 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:**

**Mariluz Sandamil Expósito, Técnico de Empleo do Concello de A Pastoriza.**

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, diciembre de 2004