

Vivendas comunitarias

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

14*



ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO	6
3. PRINCIPALES CONCLUSIONES	8
4. EL CONTEXTO SECTORIAL	9
4.1. El sector de servicios a la tercera edad	10
5. EL MERCADO DE LAS VIVIENDAS COMUNITARIAS	10
5.1. Estructura de la actividad	17
5.1.1 Tamaño del mercado	18
5.1.2 Previsiones para el futuro	19
5.2. Análisis competitivo	22
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras	23
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales	26
5.2.3. Productos sustitutivos	27
5.2.4. Análisis de los proveedores	29
5.2.5. Análisis de los clientes	30
5.3. Marketing	31
5.3.1. Producto	32
5.3.2. Precio	32
5.3.3. Fuerza de ventas	33
5.3.4. Promoción	33
5.4. Análisis económico-financiero	34
5.4.1. Inversiones	35
5.4.2. Gastos	36
5.4.3. Previsión de ingresos	37
5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados	37
5.4.5. Financiación	38
5.5. Recursos humanos	39
5.5.1. Perfil profesional	40
5.5.2. Estructura organizativa	41
5.5.3. Servicios exteriores	42
5.5.4. Convenios colectivos aplicables	43
6. VARIOS	44
6.1. Regímenes fiscales preferentes	44
6.2. Normas sectoriales de aplicación	45
6.3. Ayudas	47
6.4. Organismos	49
6.4.1. Organismos oficiales	49
6.4.2. Asociaciones profesionales	50
6.5. Páginas útiles en Internet	51
6.6. Bibliografía	52
6.7. Glosario	53
7. ANEXOS	56
7.1. Anexo de información estadística de interés	56
7.2. Anexo de ferias	58

7.3. Anexo sobre modalidades de contratación.....	59
7.4. Anexo de formación	60
7.5. Anexo de proveedores	62
7.6. Anexo de ayudas.....	64
7.7. Anexo de páginas web de interés.....	66
7.8. Reflexiones para la realización del estudio de mercado	67
8. NOTA DE LOS AUTORES	69

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 **Viviendas Comunitarias** 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 Viviendas Comunitarias 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, Cospoito, 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 provocadores 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 en el 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 viviendas existente en Comarca de Terra Cha, conocer las características de su funcionamiento y el tipo de mercado en el que desarrollan su actividad.

Las viviendas 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 *viviendas comunitarias* como equipamientos de pequeño o mediano tamaño destinados a acoger en régimen de convivencia casi-familiar a un número máximo de 12 personas mayores preferentemente con un elevado grado de auto-validez.

El Código SIC y CNAE de la actividad se detalla a continuación:

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 *Servicios Sociales*:

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	

Según los datos facilitados por el registro que tiene la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, en la actualidad no existe ninguna vivienda comunitaria en la comarca. A continuación te ofrecemos las características básicas de este tipo de equipamiento en Galicia:

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS VIVIENDAS EN GALICIA	
CNAE	85.311
SIC	83.61
IAE	951
Condición jurídica	Autónomo y SL
Facturación	126.000 €
Ubicación	Zonas urbanas o proximidades
Personal y estructura organizativa	Propietario-gerente 4-5 empleados fijos
Instalaciones	5 habitaciones dobles y 2 individuales
Clientes	Mayores de 65, alto grado validez
Cartera de productos	Residencia-Comedor-Lavandería-Servicio técnico y de enfermería
Herramientas promocionales	Tarjetas de visita Centros hospitalarios, trabajadoras sociales
Valor del inmovilizado/inversiones	257.715 €
Importe gastos	110.317,8 €
Resultado bruto	15.683,2 €

3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- La mayor parte de las empresas que operan en el sector en Galicia son SL o autónomos, de pequeño tamaño, con 10 plazas de media.
- 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 el negocio de las viviendas comunitarias.
- La diferenciación en la prestación de servicios y la calidad te permitirá llegar a un determinado tipo de cliente.
- No existe un perfil de cliente tipo estandarizado, pero la mayor parte de los residentes en viviendas son de clase media o media alta, solteros y un alto grado de validez.
- 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 difieren por zonas, pero la oscilación no es significativa.

- Un producto sustitutivo son las residencias geriátricas, que ofrecen prácticamente los mismos servicios para los residentes válidos, y además, están dotadas con los medios necesarios para la asistencia de personas asistidas.
- Al igual que sucede con otras actividades, las viviendas requieren un tiempo para obtener unos ingresos regulares, es decir, 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, a 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 EN 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?*
¿Qué tipo de asistencia existe?
¿Cómo ha sido el comportamiento del sector?
¿Qué previsiones se barajan para el sector a corto y medio plazo para Galicia?

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, %)

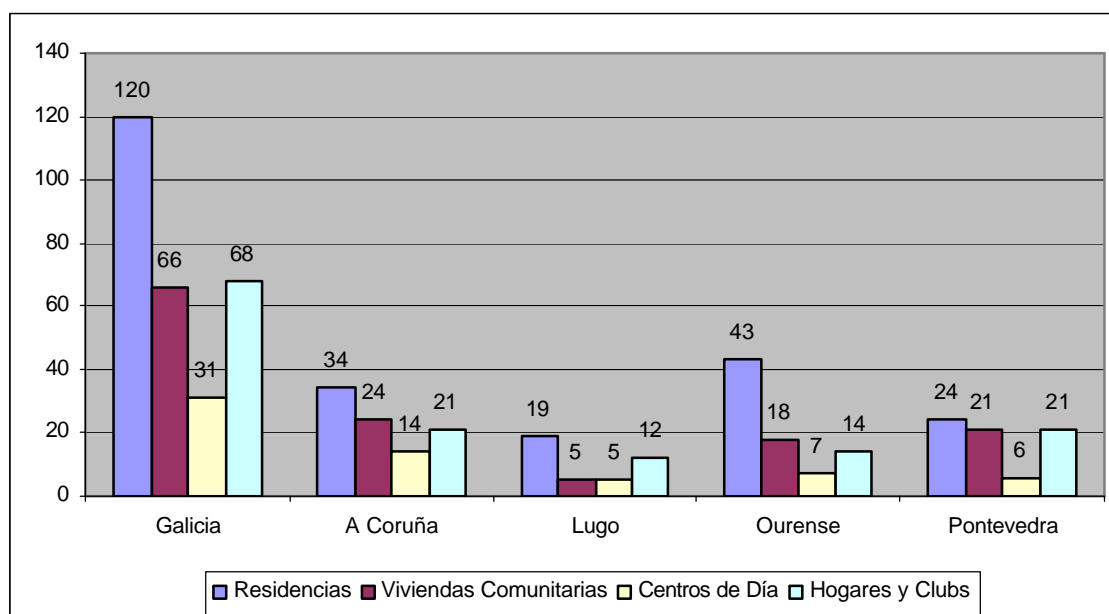
	Residencias		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
Galicia	120	11.148	1,90%
A Coruña	34	3.481	1,54%
Lugo	19	1.983	1,98%
Ourense	43	3.625	3,76%
Pontevedra	24	2.059	1,25%
	Viviendas Comunitarias		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
Galicia	66	719	0,12%
A Coruña	24	273	0,12%
Lugo	5	55	0,05%
Ourense	18	177	0,18%
Pontevedra	21	214	0,13%
	Centros de Día		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
Galicia	31	1.157	0,19%
A Coruña	14	514	0,22%
Lugo	5	158	0,16%
Ourense	7	321	0,33%
Pontevedra	6	174	0,11%
	Hogares y Clubs		
	Centros	Usuarios	Índice de cobertura
Galicia	68	110.000	19,34%
A Coruña	21		
Lugo	12		
Ourense	14		
Pontevedra	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.

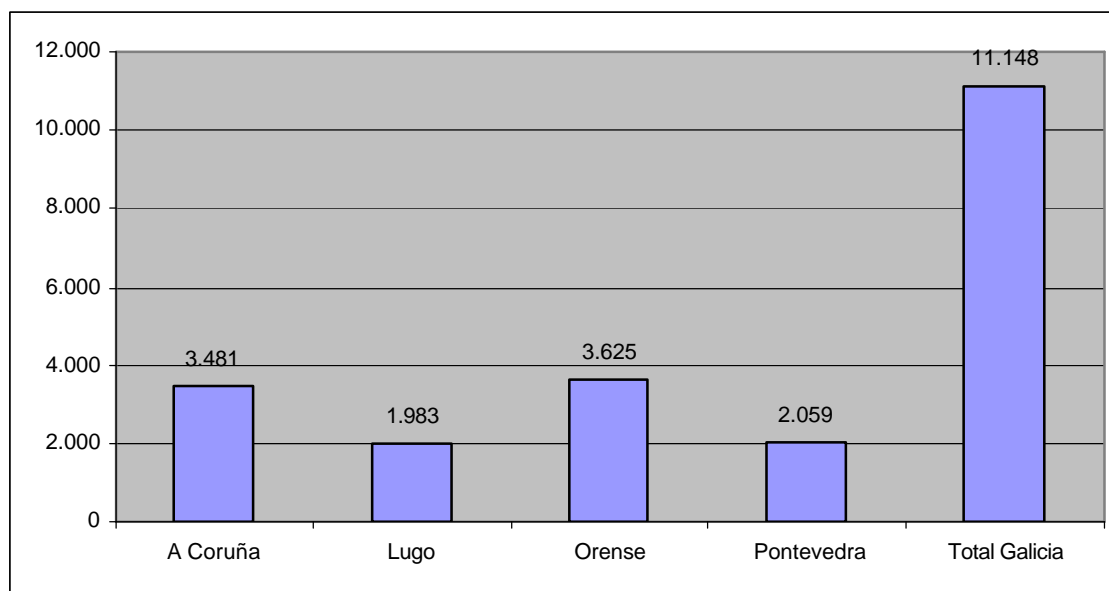
Cuadro 3: Comparativa tasas de cobertura, Galicia, 2004 (unidades, %)

	Centros	Plazas	Indice de cobertura
A Coruña	34	3.481	1,54%
Lugo	19	1.983	1,98%
Ourense	43	3.625	3,77%
Pontevedra	24	2.059	1,25%
Total Galicia	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
Viviendas Comunitarias	40	49	66
Usuarios plazas	66	504	719
Cobertura	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
Centros de día	12	16	31
Plazas	232	460	1.167

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
Galicia	4.665	585.977	0,80
A Coruña	1.779	225.316	0,79
Lugo	458	100.110	0,46
Ourense	280	96.015	0,29
Pontevedra	1.146	164.536	0,70
Otras (llamadas sin identificar)	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, Empleo e Relacións Laborais.

5. EL MERCADO DE LAS VIVIENDAS COMUNITARIAS

5.1. Estructura de la actividad

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

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

En el análisis del mercado de la actividad deducimos las siguientes conclusiones:

- **En la zona no existen viviendas comunitarias en este momento.**
- **La gran mayoría de las viviendas comunitarias en Galicia tiene el número máximo de plazas que permite la normativa.**
- **El usuario de este tipo de establecimientos es una persona de edad media de 65 años, con un alto grado de validez.**
- **Debido a la fuerte dispersión poblacional del territorio, 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 a que 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 viviendas.**

5.1.1. 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?

La población a la que te diriges son personas mayores de 65 años con un elevado grado de validez. En la práctica, este tipo de empresas acogen también personas no válidas debido a la fuerte demanda del servicio residencial asistido y a la escasez de plazas en centros especializados: residencias.

Para que puedas analizar el grado de desarrollo del mercado de viviendas comunitarias en la zona y valorar si existe mercado potencial, el siguiente cuadro te muestra las tasas de cobertura existentes para la comarca y la provincia:

Cuadro 9: Tasas de cobertura viviendas comunitarias, Comarca de Terra Cha, 2004 (unidades, %)

	Total Viviendas	Viviendas públicas	Viviendas privadas	Plazas públicas	Plazas privadas	Población mayor de 65	Cobertura pública	Cobertura privada
Comarca de Terra Cha	0	0	0	0	0	14.695	0	0,00
Provincia de Lugo	5	0	5	0	55	100.110	0	0,05

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

Para calcular el mercado potencial vamos a tener en cuenta la tasa de cobertura provincial, puesto que no existe ninguna vivienda comunitaria en la comarca. Si tenemos en cuenta la cobertura provincial (0,05%) y, poniéndonos en una situación optimista y lógica, ya que la actividad de las viviendas comunitarias es de reciente creación, podemos esperar que en los próximos años sea por lo menos igual, lo que significaría que en los próximos años habrá en nuestra Comarca al menos 1 vivienda comunitaria. Si consideramos que se puede llegar al índice medio gallego (0,12), entonces la oferta aumentaría hasta 2 viviendas comunitarias.

5.1.2 Previsiones para el futuro

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

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> > Plan de Mayores de la Xunta de Galicia > La mayor parte de la población vive en zonas rurales > Dispersión de la población 	<ul style="list-style-type: none"> > Envejecimiento de la población > Escasez de oferta > Cambios en la estructura familiar en las zonas urbanas > Demanda creciente en las zonas urbanas > Escasa presión de productos sustitutivos > Aumento de nivel de vida
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> > Estructura flexible > Capacidad de crecimiento por la diferenciación de servicios > Evolución en las ventas > Estabilidad de los ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> > Escasez de profesionales preparados > Elevadas inversiones

Una **amenaza** importante desde la perspectiva de la iniciativa privada, viene dada por el Plan de Mayores de la Xunta de Galicia. Este Plan pretende alargar en lo posible la estancia del mayor en su entorno habitual y retrasar su ingreso en centros residenciales o viviendas comunitarias.

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 viviendas comunitarias, aunque sí otro tipo de servicios: asistencia domiciliaria. Asimismo, la dispersión de la población dificulta la elección de la localización.

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 general, y la de esta zona, en particular.

En segundo lugar, la escasez de oferta de este tipo de establecimientos se considera de igual modo una oportunidad, pues la mayoría de las viviendas de las otras zonas están al 100% de su capacidad prácticamente la totalidad del año y con lista de espera en la mayor parte de los casos.

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, residencias, 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 del 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 de las posibilidades económicas, incorporar 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 viviendas comunitarias.

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 apartado 7.4 Anexo de Formación podrás obtener información al respecto.

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.

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 vivienda comunitaria, 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, a pesar de las elevadas inversiones para iniciar la actividad.

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
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Baja Oferta inexistente.
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Barreras a la entrada: alta Costo de implantación considerable. Requisito de capacidad financiera. Barreras a la salida: media-baja Relativa facilidad para la venta del negocio.
PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	En la actualidad: baja Exceso de demanda y mercado en crecimiento. Por definición: alta El resto de equipamientos (residenciales y ayuda en domicilio) prestan servicios con un elevado grado de similitud.

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	Baja Pago al contado. Poca oferta.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Baja Pagos generalmente al contado, con posibilidad de aplazamiento. Varios proveedores.

5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

¿Cuántas viviendas comunitarias hay y qué características tienen?

¿Cuál es el perfil de la competencia?

¿Qué intensidad tiene la competencia?

¿Resulta atractivo el mercado para entrar en él?

5.2.1.1. Número de empresas y su distribución territorial

En este territorio no existen viviendas comunitarias.

Este tipo de equipamiento se enfrenta a los mismos problemas que las residencias en las zonas rurales; mayor dispersión de la población y estructuras familiares tradicionales, por lo que el anciano es cuidado por sus familiares, demandándose, en todo caso, otra serie de servicios: asistencia domiciliaria.

A continuación te ofrecemos los datos de las viviendas comunitarias existentes en la provincia de Lugo para que veas las características que presentan los equipamientos de la provincia:

Cuadro 10: Distribución número de viviendas según municipio y titularidad, Provincia de Lugo, 2004 (unidades)

	A Fonsagrada	Lugo	Ribadeo	Total
Públicas	0	0	1	1
Municipales	0	0	1	1
Privadas	1	2	1	4
Sociales	0	0	0	0
Mercantiles	1	2	1	4
Total	1	2	2	5

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

Cuadro 11: Distribución número de plazas según municipio y titularidad, Provincia de Lugo, 2004 (unidades)

	A Fonsagrada	Lugo	Ribadeo	Total
Públicas	0	0	11	11
Municipales	0	0	11	11
Privadas	11	24	9	44
Sociales	0	0	0	0
Mercantiles	11	24	9	44
Total	11	24	20	55

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

5.2.1.2. Condición jurídica

Como te señalábamos en las conclusiones del epígrafe, el régimen de autónomos acapara la totalidad de las empresas que operan en esta actividad de carácter privado en la provincia.

5.2.1.3. Volumen de facturación

El volumen de facturación de este tipo de viviendas oscila entre los 86.000 € y los 130.000 €, en función del grado de asistencia que necesiten los usuarios y del tipo de habitación en el que residan.

Más adelante, cuando estudiemos las cifras de ingresos y gastos, concretaremos más la facturación de la vivienda comunitaria que hemos considerado como referencia a la hora de mostrártela como ejemplo empresarial de empresa que opera en este tipo de actividad.

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 4-5 empleados. En el apartado 5.5.2 Estructura Organizativa puedes ver la distribución de estos empleos.

Esta información ha sido obtenida mediante el trabajo de campo realizado, porque no existe ninguna estadística que recoja el número de empleos en este tipo de equipamientos.

5.2.1.5. Instalaciones

Existe una regulación específica sobre las instalaciones en centros de atención a la tercera edad. Esta normativa hace referencia, entre otros aspectos a las

instalaciones, requisitos sanitarios, distribución de habitaciones, funcionamiento y servicios.

Se establece una superficie mínima útil de 9 m² para una habitación individual y 12 m² para una doble; superadas en la mayor parte de las viviendas existentes en la actualidad.

Tanto las habitaciones como los baños estarán dotados de timbres conectados a las zonas comunes; las duchas deberán estar a la altura del pavimento, con elementos para sujetarse en las paredes (asas de baño y barandillas), y las puertas serán de fácil apertura y cierre. Por lo que respecta a las habitaciones estarán dotadas de camas de 90 cm. como mínimo, mesita de noche, armario con llave, sillas con brazos, mesa de enchufe eléctrico (para el timbre o televisión) y sistema de iluminación adecuado. Toda la vivienda deberá disponer de calefacción central, y será necesaria la existencia de ascensor para el acceso a las plantas superiores.

Las zonas comunes las componen principalmente:

- Sala de estar
- Comedor
- Sala de lectura
- Cafetería

En ocasiones, la sala de estar y el comedor comparten el mismo espacio. La cafetería, por lo general, está dentro de esta zona.

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 a la salida de cualquier competidor interesado en el mercado. Básicamente, en las viviendas comunitarias, 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 (barreras a la salida).

Se consideran de nivel alto las barreras a la entrada. El alto coste de construcción y mantenimiento de la vivienda, 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, aunque señalaron que les resultaría difícil deshacerse del, por el apego emocional.

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 viviendas, que prestan servicios a la tercera edad.

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 que vas a ofrecer en tu vivienda.

- **Programa de Acollemento familiar de 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 quien 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, del 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 Vacaciones de saúde**

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

- **Telefone do Maior.**

Este servicio se implantó de acuerdo con el Plan Galego de Persoas Maiores, 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.

Se presta en un horario amplio de atención, 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.

- **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 de Galicia, 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

No representan una seria amenaza debido a que solamente hay dos en toda la comunidad, no suponen un porcentaje elevado de plazas, y ninguno de ellos es de carácter privado mercantil.

En general, la presión que ejerce en la actualidad este tipo de productos es baja, debido a la situación de exceso de demanda sobre oferta, y a la situación de crecimiento que atraviesa el mercado de los servicios a la tercera edad, en la actualidad.

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?

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: necesarios para el abastecimiento de productos alimenticios para el servicio de comedor, incluido dentro de los servicios generales que presta este tipo de establecimiento.
- Proveedores de sanitarios: abastecen a las viviendas de material sanitario necesario para el cuidado de los residentes.
- Proveedores de maquinaria: les proveen de los aparatos geriátricos y de rehabilitación necesarios para realizar ejercicios de recuperación funcional.

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 viviendas 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 fundamentales: calidad, precio y rapidez en el servicio, según la conclusión obtenida mediante el trabajo de campo realizado. Otros factores valorados son las condiciones de pago o la capacidad de respuesta.

La forma de pago a proveedores utilizada por este tipo de empresa dependerá del volumen y el lugar de compra. Aunque en la mayoría de los casos, los pagos se realizan al contado, existen aplazamientos a 30, 60 y 90 días.

5.2.5. Análisis de los clientes

¿Cuál es la tipología del cliente de las viviendas comunitarias?
¿Cuáles son los plazos de cobro a los clientes en el mercado?

Aunque el grado de validez del tipo de cliente al que se dirigen las viviendas comunitarias debe ser elevado, en la realidad, los clientes a los que te diriges son personas mayores, con grados de dependencia que variarán en función de la localización de residencias en la zona de tu vivienda y del déficit de plazas que registren.

Las conclusiones obtenidas en el trabajo de campo realizado permiten establecer como perfil de cliente de las viviendas el siguiente:

- Personas de clase media, media-alta; aunque en ocasiones, acogen personas con un nivel adquisitivo menor.
- Al no existir apoyo institucional, el cliente paga íntegramente la tarifa establecida por el centro.
- Son personas que necesitan un elevado grado de afectividad.
- Antes de la incorporación a la vivienda vivían solos; en la mayoría de los casos por soltería, ausencia de familiares cercanos, viudedad, etc.

El cliente no suele tomar la decisión de incorporación al centro; es aconsejado por sus familiares, quienes acompañan al anciano en la realización de los trámites necesarios para su incorporación. El primer contacto suele ser telefónico, seguido de visitas a la vivienda para que el cliente potencial pueda ver su funcionamiento.

El período medio de incorporación es de unos días, a excepción de que la vivienda no disponga de plazas vacantes en ese momento.

El cobro se realiza a principio de mes, y el medio más utilizado es la transferencia bancaria; aunque se observan casos de clientes que pagan al contado. En el momento de la incorporación al centro, el cliente paga el mes correspondiente y una cantidad similar, en concepto de fianza.

5.3. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

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

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

- **Tu producto es la prestación de un servicio, por consiguiente, cuanto más amplio sea el abanico de servicios complementarios al de alojamiento, mayor será la diferenciación con los existentes en el mercado.**
- **La calidad será un elemento diferenciador a la hora de la elección de un centro de estas características.**
- **Los precios no van a ser, por el momento, determinantes a la hora de competir, debido a la escasez de plazas existentes en la actualidad.**
- **Por diversas razones, el propietario no llega al cliente final; por ello, las relaciones personales cobran tanta importancia en este tipo de actividad.**
- **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?

Debido a su carácter intangible, la atención a la tercera edad no se considera un producto propiamente dicho; englobándose dentro de lo que se consideran servicios. Se consideran como básicos de una vivienda comunitaria, los siguientes:

- Alojamiento
- Manutención
- Servicio de lavandería
- Servicio médico no presencial , localizable en casos de urgencia
- Enfermería determinadas horas/ días

Si tu vivienda oferta una serie de servicios complementarios, no incluidos en el precio (fisioterapia, terapia ocupacional, peluquería, etc.), deberás establecer la tarifa por su utilización.

Las posibilidades para captar clientes se ampliarán si ofreces más variedad de servicios complementarios dentro de la cartera de productos de tu vivienda. Deberás analizar cuáles son los servicios que incluyen las demás viviendas que operan en tu mercado y no alejarte demasiado de los servicios que ofrecen.

5.3.2. Precio

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

El precio medio aplicado en este tipo de establecimiento es de aproximadamente 870 euros por persona/ mes. Este precio puede oscilar según el municipio. A continuación, te ofrecemos un cuadro que te orientará con los precios establecidos por las viviendas comunitarias mercantiles de la provincia registradas en la actualidad.

Cuadro 13: Precios de viviendas comunitarias, Provincia de Lugo, 2004 (euros)

Plazas	Ind.	Dob.
12	850-950	700-800

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

5.3.3. Fuerza de ventas

¿Cómo se realiza la venta del servicio?

Debido al carácter intangible del servicio, las habilidades de los propietarios-gerentes de este tipo de establecimiento para relacionarse son fundamentales para captar clientes; pues ya hemos visto anteriormente, que son sus familiares los que se ponen en contacto con los gerentes de las viviendas.

Este tipo de actividad utiliza los hospitales y las trabajadoras sociales como medios para vender su servicio. Son estos centros hospitalarios los que, en la mayoría de los casos, acceden a los gerentes; por medio del registro de centros que la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais ofrece a Hospitales, Ayuntamientos, etc.

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; debido a la fluidez de la relación entre ambos, porque 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 previas a la apertura del centro. Sin embargo, existe desarrollo de imagen corporativa; mediante rótulos, tarjetas, facturas, etc., con el logotipo de la vivienda. El propio cliente es el que hace la publicidad a través del *boca a boca* y hemos constatado que es la más efectiva.

La inscripción en los registros de la Xunta de Galicia 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**
- **Las vías de financiación suelen ser la subvención oficial, la autofinanciación y la financiación ajena.**
- **El beneficio oscila en torno al 5-10 % según los tipos de establecimientos, antes de los impuestos.**

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

El modelo tomado como referencia es una vivienda con 12 plazas, 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. Es decir, una vivienda que tiene incluidos dentro del precio el servicio de comedor, lavandería, servicio médico y de enfermería no presencial, y que organiza diferentes actividades lúdicas y de ocio.

5.4.1. Inversiones

¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?

Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de una vivienda son elevadas, teniendo en cuenta que no existen ayudas específicas para este tipo de equipamientos.

En este tipo de inversiones se recogen los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. El siguiente cuadro recoge las partidas más importantes para iniciar esta actividad:

Cuadro 14: Inversiones puesta en marcha viviendas comunitarias (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Rehabilitación vivienda	180.000
Mobiliario habitaciones	8.715
Equipo informático y otros	1.500
Gastos de establecimiento y puesta en marcha	1.800
Elemento de transporte	21.000
TOTAL INVERSIÓN	213.015

Fuente: Elaboración propia

En nuestro supuesto la partida más importante la constituye la destinada a acondicionar o construir la vivienda. A continuación, y según datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los gerentes de este tipo de establecimiento, te detallamos en porcentajes como se descompone dicha partida:

- **Demoliciones, excavaciones, estructura, etc.: 24%**
- **Albañilería, saneamiento, cubierta y revestimientos: 20%**
- **Carpintería, vidriería, pintura, electricidad, fontanería, etc.: 39%**
- **Calefacción: 7%**
- **Licencia obras, proyecto dirección y ejecución: 10%**

5.4.2. Gastos

¿Cuáles son los gastos anuales medios de la actividad?

Nos referimos a los desembolsos necesarios para la realización de la actividad inclusive en el supuesto de que no hubiera clientela. Debes tener en cuenta que durante un cierto tiempo, los ingresos serán nulos o escasos, y que, difícilmente podrán compensar los gastos. Mientras no se conozca la existencia de tu establecimiento y no acudan clientes la ocupación será mínima, por no decir inexistente. Deberás realizar un ejercicio de previsión sobre el número de meses que puede producirse la situación anterior y, por lo tanto, disponer de fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.

Las entrevistas realizadas han puesto de manifiesto que esa situación se extiende entre el primer y segundo año desde el inicio de la actividad, según los casos.

Los gastos de aprovisionamientos y otros, como la energía y el combustible, que se considerarían en un principio de carácter variable, no lo son tanto en este tipo de actividad, puesto que la variación en el consumo por tener la vivienda llena no varía mucho de si está ocupada solamente en un número pequeño de plazas

A continuación te presentamos un cuadro con los gastos anuales estimativos para empresas con estas características:

Cuadro 15: Gastos estimativos anuales vivienda comunitaria (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Aprovisionamientos (15% sobre ventas)	17.280
Energía eléctrica	6.400
Gas (Calefacción, etc.)	5.425
Teléfono	2.175
Servicios Exteriores	2.175
Consumibles (productos droguería)	1.100
Otros gastos de gestión (publicidad, mat. de oficina)	360
Tributos	600
Sueldos + Seguridad Social	46.950
Gastos Financieros	8.412,9
Amortización	13.143,0
Seguros	961
Gastos Mantenimiento	1.000
TOTAL	105.981,9

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la amortización hemos considerado 20 años para edificaciones, 10 años para el transporte y mobiliario y 5 años para el resto.

5.4.3. Previsión de ingresos

¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?

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

Determinamos los ingresos de la vivienda por las tarifas aplicadas y el número de residentes que tienen. Aunque el tamaño medio es de 10 plazas, vamos a considerar, para determinar los ingresos, la totalidad de plazas que permite la normativa.

Ingresos por residentes:

8 plazas x 750 €/mes x 12 meses = 72.000 €

4 plazas x 900 €/mes x 12 meses = 43.200 €

Total = 72.000 € + 43.200 € = 115.200 €

5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados

¿Cómo determino el beneficio de la actividad?

En nuestro supuesto, para establecer los márgenes aplicados, te representamos una sencilla cuenta de explotación donde se registran los ingresos y gastos de la actividad, para la empresa analizada. Al resultado obtenido deberás deducirle el correspondiente impuesto.

Para la realización de esta tabla, se han considerado los datos obtenidos en las encuestas a viviendas comunitarias.

Cuadro 16: Cuenta de resultados viviendas comunitarias (euros)

INGRESOS	115.200
Ingresos por residente	115.200
GASTOS	105.982
Aprovisionamientos	17.280
Energía eléctrica	6.400
Gas (Calefacción, etc.)	5.425
Teléfono	2.175

Servicios Exteriores	2.175
Consumibles (productos higiénicos, droguería, etc.)	1.100
Otros gastos de gestión (publicidad, mat.de oficina)	360
Tributos	600
Sueldos+ Seguridad Social	46.950
Gastos Financieros	8.413
Amortización de la inversión	13.143
Seguros	961
Gastos Mantenimiento	1.000
RESULTADO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN (Ingresos-Gastos)	9.218
%sobre volumen de ventas	8,00
%sobre total de inversión (incluída subvención)	4,33

Fuente: Elaboración propia

5.4.5. Financiación

¿De dónde puede proceder el dinero necesario para iniciar la actividad?

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:

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

Una vez estudiadas las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento del establecimiento tipo que vas a abrir, los servicios y actividades complementarias que ofertará tu vivienda, así como los gastos iniciales de puesta en marcha, la estructura financiera se apoya en los importes aportados por los propietarios, en un primer momento, y por la financiación ajena (los fondos propios no son suficientes en la mayor parte de los casos), mediante créditos de entidades financieras, por importe necesario hasta complementar las necesidades de puesta en marcha del establecimiento.

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

La mayor parte de este tipo de establecimientos no ha contado con ayuda pública. Entre los que sí han obtenido subvenciones, el porcentaje de éstas puede establecerse en un 10% aproximadamente.

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 viviendas con menor estructura empresarial, con un carácter marcadamente familiar, donde de existir personal cualificado suele ser el cocinero.
- Las viviendas comunitarias 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, etc. 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 viviendas que existen actualmente, el propietario desarrolla la gerencia de la vivienda, ayudado en ocasiones por el resto de los miembros de su familia. No suele tener una formación empresarial específica, por lo que se requiere de servicios externos de asesoría.

Buena parte de los propietarios de este tipo de equipamientos y del resto dedicado 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, cuenta 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 carné de manipulador.

En la actualidad existen varios cursos implantados por toda la geografía gallega en materia de geriatría; llevados a cabo por diferentes organismos.

La Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, dentro del Plan FIP recoge diversos cursos relacionados con la geriatría. Otros organismos como el FORCEM, IFES, FORGA, también realizan cursos en esta materia. A continuación te relacionamos los cursos que se implanten este año en toda la geografía gallega. Además se dirigen a todo tipo de colectivos: funcionarios, desempleados, activos, etc.

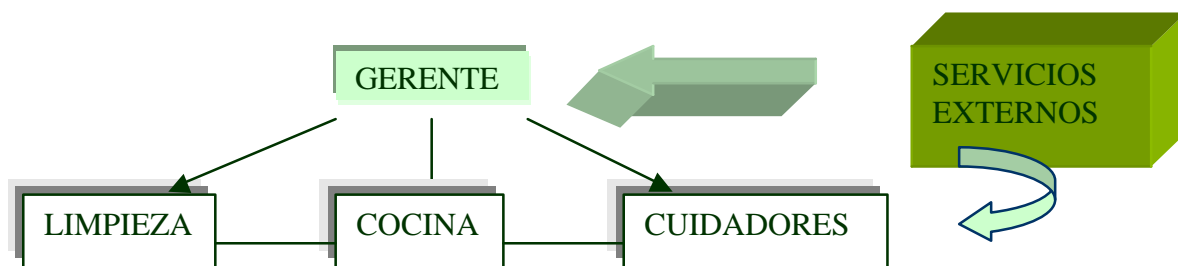
- Auxiliar de Enfermería en geriatría.
- Alzheimer: Atención específica al paciente y sus familiares.
- Gerontología y geriatría.
- Enfermería de geriatría.
- Cuidados paliativos.

En el apartado 7.5 Anexo de Formación podrás comprobar el listado de centros que imparten los distintos organismos en la Comunidad Autónoma en materia de geriatría.

5.5.2. Estructura organizativa

¿Cómo debe estar organizada la empresa?

En las viviendas de iniciativa mercantil, las más habituales en la provincia y las que más te interesan como emprendedor, la estructura es muy simple:



Según hemos constatado en las entrevistas realizadas, el gerente suele colaborar en el resto de tareas.

En un nivel inferior se recogen el resto de tareas que se llevan a cabo en este tipo de centros. Existe solapamiento de persona-tarea, 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. E incluso, en algunos casos, las cuidadoras y las limpiadoras, se engloban en el mismo epígrafe: limpiadora- cuidadora.

De forma genérica podríamos hablar de una plantilla formada por 4-5 personas fijas y 2 discontinuas que cubren los turnos de fin de semana, principalmente. Y tienen los siguientes puestos:

Gerente	Dirección del local. Aprovisionamientos y recepción
Cocinero/ a	Área de cocina
Limpiadora/ s	Limpieza habitaciones
Cuidadoras	Cuidado y limpieza del anciano

Otro personal adicional puede estar formado por:

- Auxiliar nocturno (24 PM-8 AM)

- Gobernanta
- Auxiliar de cocina

En el apartado 7.3 Anexo sobre modalidades de contratación hace referencia a los distintos tipos de contratos aplicables a estas actividades.

Este tipo de establecimiento cuenta con personal de apoyo, externo a la empresa, que presta sus servicios en horas /días determinados. Los servicios de estos profesionales son pagados por los residentes que hacen uso de ellos. En ocasiones, son personal de los centros de salud de la zona donde se encuentra la vivienda, que prestan atención domiciliaria a las personas que en un determinado momento necesiten de sus servicios. Detallamos a continuación los profesionales que trabajan en esta situación en las viviendas:

- Médico (localizable las 24 horas)
- Enfermera (localizable y disponible para casos de urgencia y atención en la vivienda.
- Fisioterapeuta (se encarga de la rehabilitación de los pacientes). Consulta varios días a la semana.

En ocasiones, este tipo de viviendas cuenta con personal voluntariado, formado por voluntarios de la Cruz Roja, principalmente.

5.5.3. Servicios exteriores

¿Qué funciones se delegan a empresas externas?

Debido a la reducida dimensión de este tipo de equipamientos, lo normal es que ciertos servicios se exterioricen. Los servicios externos engloban, en las viviendas comunitarias, 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. Son contratados para prestación de servicios en determinados momentos o mediante conciertos de colaboración: fisioterapeuta, animadora social, logopeda...

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 viviendas comunitarias a nivel de provincias gallegas o a nivel de la Comunidad.

Al no existir convenios colectivos para viviendas comunitarias a nivel autonómico o provincial, se muestra el de residencias.

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, por el que se rigen también las viviendas comunitarias gallegas.

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 dos 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.

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 prevee 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 92 del 14 de mayo de 2003, 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
15781 Santiago de Compostela
Tlf.: 981 54 69 67
Fax: 981 54 36 36
E-mail: web.cas@xunta.es
Página web: 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

INSTITUTO DE MIGRACIONES Y SERVICIOS SOCIALES (IMSERSO)

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

INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (INSS)

Padre Damián, 4-6
Madrid
Tlf. : 91 568 83 00
Tlf. Información gratuita: 900 16 65 65
Fax: 91 564 78 00
Página web: www.seg-social.es

Provincia de A Coruña

Dirección Provincial: Marcial de Adalid, 3-7
Teléfono 981 23 09 40

Provincia de Lugo

Dirección Provincial: Praza do Ferrol, 1
Teléfono 982 24 25 11

Provincia de Ourense

Dirección Provincial: Concello, 1
Teléfono 988 36 95 00

Provincia de Pontevedra

Dirección Provincial: O Grove, 4. Vigo
Teléfono 986 20 77 20

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

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

GUÍA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL VIVIENDAS COMUNITARIAS

Lugo: Raíña, 2

Tlf: 982 28 55 00

Ourense: Santo Domingo, 27 1º

Tlf: 988 23 25 11

Pontevedra: Praza de Ourense s/n

Tlf : 986 20 41 91

SERVICIO GALEGO DE SAÚDE (SERGAS)

San Lázaro, s/n

15781 Santiago de Compostela

Tlf: 981 54 27 26

Página web: www.sergas.es

INSTITUTO GALEGO DA VIVENDA E SOLO

Area Central- Polígono de Fontiñas 15707

Santiago de Compostela

Tlf: 981 54 19 26

Página web: www.xunta.es/auto/igvs

TELÉFONO DO MAIOR: 900 333 666

EMERXENCIAS: 112

URXENCIAS SANITARIAS: 061

TELÉFONO DA MULLER: 900 400 273

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

Página web: 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
VIVIENDAS COMUNITARIAS**

Tlf.: 981 55 88 77

Fax: 981 55 88 77

E-mail: acolle@acolle.com

Página web: www.acolle.com

ASOCIACIÓN GALEGA DE RESIDENCIAS DE 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 asuntos sociais 2002, Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.*
- *Memoria 2000, 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)*
- *Estatísticas poboacionais (idades, sexo, municipio, provincias), Instituto Galego de Estatística (IGE)*
- *Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas*
- *Informe 2000 y 2002, IMSERSO.*
- *Servicios Sociales Disponibles en el Estado Español para las Personas Mayores: 1998, Subdirección General del Plan Gerontológico y Programas para Mayores, IMSERSO*

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 plazas ofertadas.

I.A.E (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.

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

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.

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 todo sus costes.

7. ANEXOS

7.1. Anexo de información estadística de interés

0400 Contexto Sectorial

Este cuadro trata de mostrarte los equipamientos totales en Galicia que prestan sus servicios a la tercera edad, a fecha de enero 2002.

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

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

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

0512 Tamaño del mercado

Este cuadro te permite apreciar el envejecimiento poblacional en la zona y compararlo con lo que sucede en la provincia de Lugo. Observarás cómo este índice es superior en nuestro territorio, 30,96% frente al 27,77% provincial.

Cuadro 0512.1: Envejecimiento, Zona de estudio-provincia de Lugo, 2003 (unidades, %)

Provincia de Lugo	Hombres	Mujeres	total
Total	174.906	185.606	360.512
Más de 65	43.279	56.831	100.110
Índice envejecimiento	24,74	30,62	27,77
Total Zona	Hombres	Mujeres	total
Total	23.821	24.703	48.524
Más de 65	6.575	8.446	15.021
Índice envejecimiento	27,60	34,19	30,96

Fuente: Padrón municipal 2003, IGE

El cuadro 0512.2 te permite observar el envejecimiento poblacional por municipios.

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

	Total población	Población > 65 años	Índice de envejecimiento
Abadín	2.668	1.196	44,8
Begonte	2.817	1.248	44,3
Castro de rei	4.265	1.851	43,4
Cospeito	4.217	1.837	43,6
Guitiriz	4.295	1.841	42,9
Muras	830	382	46,0
A pastoriza	2.831	1.205	42,6
Vilalba	10.175	4.217	41,4
Xermade	2.041	918	45,0
Comarca Terra Cha	34.139	14.695,0	43,0
Ribeira de Piquín	712	326	45,8
Total Zona	34.851	15.021	5.679

Fuente: Padrón municipal 2003, IGE

7.2. Anexo de ferias

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

LOCALIDAD	EVENTO
MADRID	Congreso de Mayores
JAÉN	Feria de los servicios a personas mayores
SANTIAGO	Congreso de Personas Mayores
LLEIDA	Salón de productos y servicios para la atención y la calidad de vida de las personas mayores
SEVILLA	Feria de los nuevos mayores

Para obtener información sobre ferias internacionales, puedes consultar, entre otros, el portal de Internet www.expo24-7.com.

7.3. Anexo sobre modalidades de contratación

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

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

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	Provincia Lugo
SACA 01	2		1	2
SACA 20	3	1		3
SACA 30	9			9
SACA 40	2			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 de atención a la tercera edad y sobre cursos de gestión empresarial:

- FOREM (CCOO) Tif.: 981 55 33 10**
 Es el centro de formación del sindicato de Comisiones Obreras. En el número de teléfono podrás conseguir toda la información necesaria de los cursos que estén en vigor.

- **FORGA (CIG) Tif.: 986 27 20 75**
Es el centro de formación del sindicato CIG. La información necesaria sobre los cursos de geriatría puedes conseguirla en el número que te facilitamos.
- **IFES (UGT) Tif.: 981 56 92 00**
El centro de formación de UGT se denomina IFES. Mediante consulta telefónica te puedes enterar de los cursos que imparte este sindicato a nivel Galicia en el ámbito de la geriatría.

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, 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.
- 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.
- Otros: Páxinas Galegas, etc.

2. Publicaciones especializadas:

- 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) cuenta con una base de datos de asociaciones existentes en España clasificadas por sectores (Asoc).

4. Portales:

- 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: Portal genérico sobre sanidad donde encontrarás proveedores de material sanitario.
- www.forumgeriatric.org: Portal catalán para profesionales de la actividad que ofrecen información de proveedores.

- 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

La Conselleria de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais mantiene diferentes ayudas y subvenciones de carácter anual que recogemos a continuación:

1. Fomento de la contratación por cuenta ajena.
2. Autoempleo y economía social.

Las ayudas que integran cada grupo son las siguientes:

1. Fomento de la contratación por cuenta ajena

- 1.1 Incentivos a la contratación indefinida de las personas con alguna discapacidad.
- 1.2 Fomento de la contratación de los miembros pertenecientes a colectivos desfavorecidos.
- 1.3 Fomento de los contratos en prácticas y para la innovación tecnológica.
- 1.4 Incentivos a la contratación indefinida con origen en los planes empresariales de incremento de la estabilidad laboral.
- 1.5 Ayudas a los empresarios sin asalariados por la contratación indefinida de su primer trabajador fijo.
- 1.6 Incentivos a la contratación, dirigidos a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar.

2. Autoempleo y Economía Social

- 2.1 Pago de cuotas a la Seguridad Social a los perceptores de la prestación de desempleo en su modalidad de pago único.
- 2.2 Programa de promoción del empleo en cooperativas y sociedades laborales.
- 2.3 Programa de promoción del empleo autónomo.
- 2.4 Creación y mantenimiento de los centros especiales de empleo.
- 2.5 Ayudas a las personas con alguna discapacidad que se establezcan como trabajadores autónomos.

2.6 Iniciativas de empleo: ILES-IER. Procedimiento de calificación e inscripción en registro.

2.7 Iniciativas de empleo: ILES-IER. Ayudas y subvenciones.

2.8 Iniciativas de empleo de base tecnológica (IEBTS). Medidas de acompañamiento y calificación e inscripción.

2.9 Iniciativas de empleo de base tecnológica (IEBTS). Ayudas y subvenciones.

2.10 Programa EMEGA: Mujeres emprendedoras.

El IGAPE, en la Resolución de 1 de agosto de 2002 y la Resolución de 24 de marzo de 2003, estableció las bases reguladoras del programa Emprendedores donde el objetivo es favorecer la aparición de nuevos emprendedores y la creación de nuevas iniciativas empresariales a través de las siguientes ayudas:

- Apoyo a la formación y a la elaboración de planes de empresa.
- Apoyos a la implementación del plan de empresa: concesión de subvenciones a las inversiones y gastos de puesta en marcha, préstamos e intermediación en la obtención de recursos financieros.

También debemos hablarte de otro programa del IGAPE, el de los Microcréditos, que tienen como finalidad la de facilitar a las microempresas gallegas el acceso al crédito para la financiación de los proyectos de inversión, sin más garantías que las del propio proyecto. Se trata de préstamos avalados para operaciones menores de 25.000 euros.

Si quieres obtener más información sobre los programas y ayudas del IGAPE y de las distintas Consellerías, puedes consultar las páginas web que te mostramos en el siguiente apartado.

7.7. Anexo de páginas web de interés

TEMÁTICAS:

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

INSTITUCIONES:

- Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais: www.xunta.es/conselle/as
- Instituto Galego de Promoción Económica: www.igape.es
- Xunta de Galicia: www.xunta.es

INSTITUTOS:

- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
- Instituto Galego de Estatística: www.ige.xunta.es

7.8. Reflexiones para la realización del 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)*
- ¿Cumple 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 con 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 vivienda comunitaria?, ¿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:

Concepción Penabad Otero, Técnico de Empleo do Concello de Muras.

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