

# Centros de día

\* NAS COMARCAS DE NOIA,  
BARBANZA E SAR

18\*



## ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Uso de la guía y ámbito de análisis</b> .....	<b>4</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PERFIL DE LA EMPRESA-TIPO</b> .....	<b>4</b>
<b>3. PRINCIPALES CONCLUSIONES</b> .....	<b>8</b>
<b>4. EL CONTEXTO SECTORIAL</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1. El sector de servicios a la tercera edad</b> .....	<b>10</b>
<b>GALICIA</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>5. EL MERCADO DE LOS CENTROS DE DÍA</b> .....	<b>17</b>
<b>5.1. Estructura de la actividad</b> .....	<b>17</b>
5.1.1. Evolución en la creación de empresas.....	18
5.1.2. Tamaño del mercado.....	19
5.1.3. Previsiones para el futuro .....	20
<b>5.2. Análisis competitivo</b> .....	<b>20</b>
5.2.1. Análisis de las empresas competidoras .....	23
5.2.2. Análisis de los competidores potenciales .....	25
5.2.3. Productos sustitutivos .....	26
5.2.4. Análisis de los proveedores .....	28
5.2.5. Análisis de los clientes.....	29
<b>5.3. Marketing</b> .....	<b>30</b>
5.3.1. Producto.....	31
5.3.2. Precio.....	32
5.3.3. Fuerza de ventas .....	32
5.3.4. Promoción.....	33
<b>5.4. Análisis económico-financiero</b> .....	<b>34</b>
5.4.1. Inversiones.....	35
5.4.2. Gastos.....	35
5.4.3. Previsión de ingresos.....	36
5.4.4. Estructura de la cuenta de resultados.....	37
5.4.5. Financiación .....	38
<b>5.5. Recursos humanos</b> .....	<b>39</b>
5.5.1. Perfil profesional.....	40
5.5.2. Estructura organizativa .....	41
5.5.3. Servicios exteriores.....	41
5.5.4. Convenios colectivos aplicables.....	42
<b>6. VARIOS</b> .....	<b>42</b>
<b>6.1. Regímenes fiscales preferentes</b> .....	<b>43</b>
<b>6.2. Normas sectoriales de aplicación</b> .....	<b>44</b>
<b>6.3. Ayudas</b> .....	<b>45</b>
<b>6.4. Organismos</b> .....	<b>47</b>
6.4.1. Organismos oficiales .....	47
6.4.2. Asociaciones profesionales .....	48
<b>6.5. Páginas útiles en Internet</b> .....	<b>49</b>
<b>6.6. Bibliografía</b> .....	<b>50</b>

6.7. Glosario .....	51
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>53</b>
7.1. Anexo de información estadística de interés.....	53
7.2. Anexo de ferias .....	55
7.3. Anexo sobre modalidades de contratación.....	57
7.4. Anexo de formación .....	58
7.5. Anexo de proveedores .....	60
7.6. Anexo de ayudas.....	62
7.7. Anexo páginas web de interés .....	62
7.8. Reflexiones para hacer el estudio de mercado .....	71
<b>8. NOTA DE LOS AUTORES .....</b>	<b>73</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente documento es el resultado de un proceso de adaptación de las Guías de Actividade a los entornos locales, proceso que se enmarca dentro del **Proyecto de Detección de Oportunidades de Negocio: Dinamización Empresarial dirigida en las comarcas de Galicia**, desarrollado por el BIC Galicia en colaboración con la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais y la Axencia de Desenvolvemento Rural (AGADER).

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

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

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

La adaptación de la información a las características de la zona ha sido realizada por los técnicos locales de empleo de los municipios de las Comarcas Noia, Barbanza y Sar, 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.

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

La Zona de intervención de este estudio comprende los términos municipales de Boiro, Dodro, Lousame, Noia, Outes, Padrón, Porto do Son, Pobra do Caramiñal, Ribeira, Rianxo y Rois, integrados en las comarcas de Noia, Barbanza y Sar.

Este territorio, enclavado en el extremo suroccidental de la provincia coruñesa, tiene como límite meridional las comarcas de Caldas y O Salnés, como límite oriental la comarca de Santiago y la de Tabeirós-Terra de Montes, como límite septentrional las comarcas de Barcala, Xallas y Muros y, finalmente, la frontera al oeste es el Océano Atlántico.



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

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

- El envejecimiento progresivo de la población y el aumento en la esperanza de vida, que han provocado la aparición de un colectivo numeroso de personas con unas necesidades específicas.
- Los cambios en las estructuras familiares tradicionales, con la incorporación de la mujer al mercado laboral, que han hecho que descienda considerablemente el número de cuidadores potenciales, provocando un debilitamiento de los soportes familiares.
- El incremento en el poder adquisitivo y la mejora 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 centros de día existente en la zona, conocer las características de su funcionamiento y el tipo de mercado en el que desarrollan su actividad.

Los centros de día 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 los centros de día como equipamientos destinados a la atención diurna de personas mayores con pérdida de su autonomía física o psíquica que residiendo en sus propios hogares necesitan de una serie de cuidados y atenciones de carácter personal, terapéutico o social.

Este tipo de equipamientos han de disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo las siguientes prestaciones:

- Atención personal.
- Rehabilitación menor.

- Terapia ocupacional.
- Animación socio-cultural.

Asimismo, deberán ubicarse preferentemente en planta baja o primera, con fácil acceso al exterior y con espacios al aire libre.

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
85.32 Actividades prestadoras de servicios sociales sin alojamiento	

Según el registro de equipamientos de servicios a la tercera edad de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, actualmente no existe ningún centro de día en la zona. A continuación te ofrecemos las características básicas de este tipo de equipamiento en la provincia de A Coruña:

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS CENTROS DE DÍA EN LA PROVINCIA DE A CORUÑA	
<b>CNAE</b>	85.32
<b>SIC</b>	83.61
<b>IAE</b>	952
<b>Condición jurídica</b>	SL
<b>Facturación</b>	4.896 – 5.457 € cliente/año
<b>Ubicación</b>	Zonas urbanas o proximidades
<b>Personal y estructura organizativa</b>	Administración, sanitario, cuidadores, trabajador social, gerocultores
<b>Instalaciones</b>	Sala polivalente, comedor, baños, enfermería, sala de rehabilitación.
<b>Clientes</b>	Mayores de 65 años, grado de dependencia variable. Pensionistas, jubilados.
<b>Carta de productos</b>	Comedor
<b>Herramientas promocionales</b>	Trabajadoras sociales
<b>Valor del inmovilizado/inversión</b>	142.600 euros
<b>Importe gastos</b>	83.558 euros
<b>Resultado bruto (%)</b>	12,09%

### 3. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- En la actualidad, en las comarcas de Noia, Barbanza y Sar no existen centros de día para personas mayores.
- En esta zona, la actividad de los servicios de los centros de día no es muy conocida, por lo que resulta importante dar a conocer los servicios que ofrece el centro entre la población.
- El tamaño medio de este tipo de establecimiento en la zona oscila entre las 20-30 plazas, aunque la tendencia es alcanzar un tamaño medio de 35.
- 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 ubicación. Las zonas urbanas presentan unas mayores condiciones para el negocio de los centros de día.
- La diferenciación en la prestación de servicios y la calidad te permitirá dirigirte a un determinado tipo de cliente.
- No existe un perfil de cliente tipo estandarizado, pero la mayor parte de los residentes en este tipo de establecimiento son de clase media o media alta.
- Existe estacionalidad en las ventas pero no es representativa debido a que los establecimientos están a plena capacidad.
- En cuanto a la competencia, en esta zona es nula, ya que no existen establecimientos de estas características, pero, en general, se puede decir que, aunque ha aumentado la creación de nuevos establecimientos y el número de plazas ofertadas en la provincia, la situación sigue siendo deficitaria.
- En esta zona es fundamental diseñar un sistema de transporte cómodo y eficiente para trasladar a los usuarios del centro, ya que la dispersión de la población de la zona puede incidir en el nivel de ocupación del centro por motivos de localización.
- El empleo está ligado a la dimensión del negocio; la estructura empresarial está más definida en este tipo de actividad.
- Las tarifas aplicadas por los distintos establecimientos difieren por zonas, pero la oscilación no es significativa.
- Un producto sustitutivo lo constituye fundamentalmente el servicio de ayuda a domicilio, que ofrece prácticamente los mismos servicios pero en la casa del beneficiario.
- Al igual que sucede con otras actividades, los centros requieren un tiempo para obtener unos ingresos más o menos regulares, el que necesitan los clientes para conocer y utilizar este tipo de servicio. Mientras esta situación no se alcanza pueden pasar varios meses, por lo que el emprendedor deberá hacer frente a los gastos fijos del establecimiento, entre otros, los posibles créditos solicitados a las entidades financieras.

## 4. EL CONTEXTO SECTORIAL

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

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

La lectura de este capítulo te permitirá obtener las siguientes conclusiones básicas:

- **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 por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

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

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

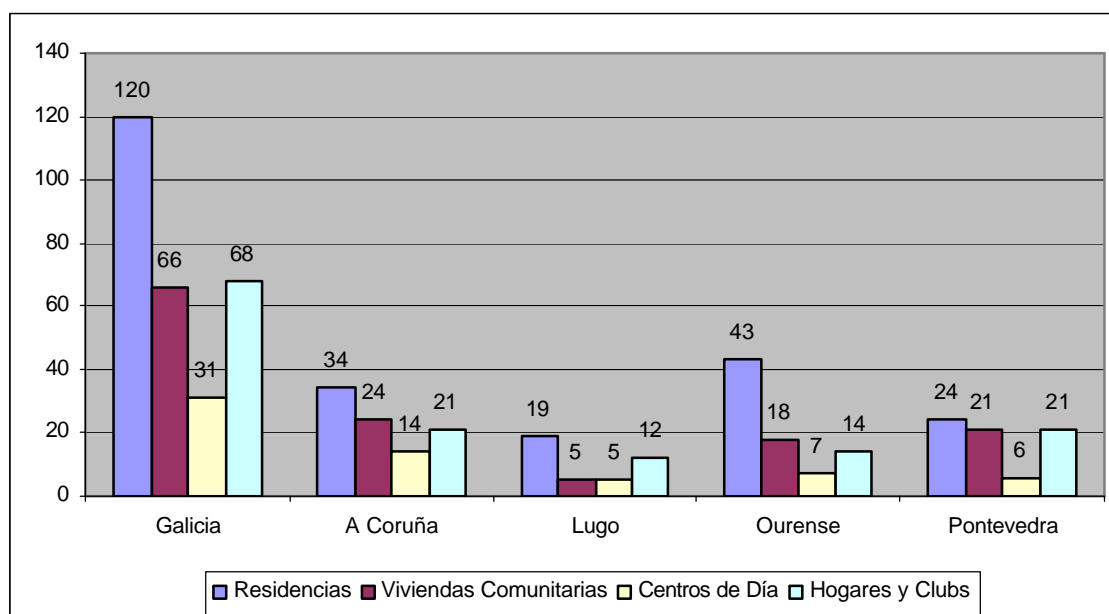
	Residencias		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
<b>Galicia</b>	120	11.148	1,90%
<b>A Coruña</b>	34	3.481	1,54%
<b>Lugo</b>	19	1.983	1,98%
<b>Ourense</b>	43	3.625	3,76%
<b>Pontevedra</b>	24	2.059	1,25%
	Viviendas Comunitarias		
	Centros	Plazas	Índice de cobertura
<b>Galicia</b>	66	719	0,12%
<b>A Coruña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

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

De los datos anteriores se deduce que las residencias de la provincia de Lugo son las que tienen en el año 2004 un tamaño superior al observado a nivel gallego (104 plazas frente a las 92 de las gallegas), debido fundamentalmente al peso de la oferta pública en forma de grandes residencias.

La representación gráfica de los centros es la siguiente:

**Cuadro 2: Representación gráfica de la comparativa de los centros de los equipamientos, Galicia, 2004 (unidades)**



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

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

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

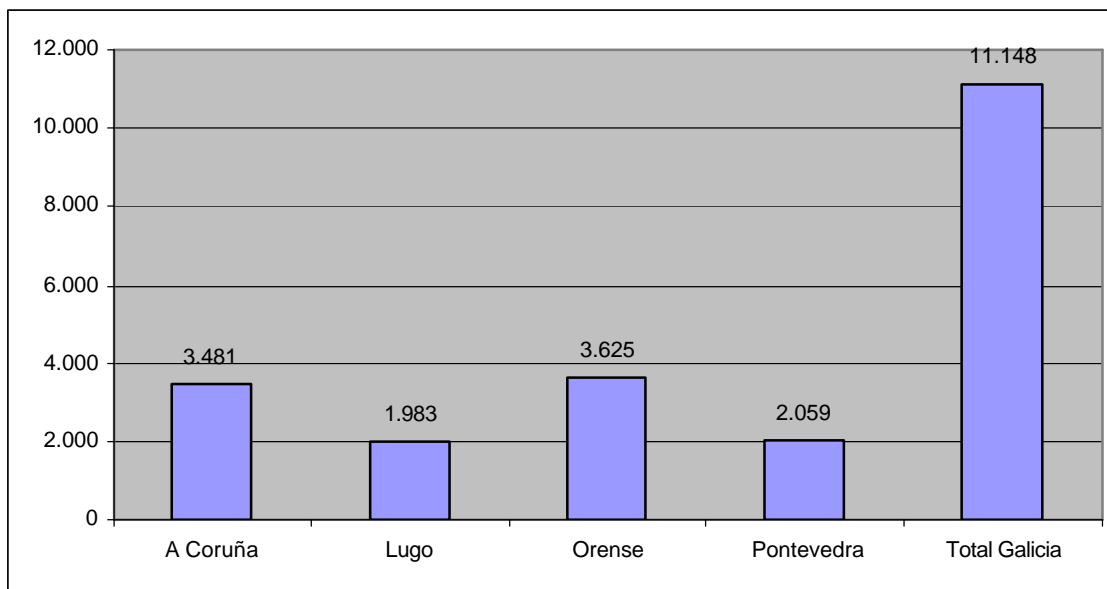
**Cuadro 3: Comparativa tasas de cobertura, Galicia, 2004 (unidades, %)**

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

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

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

**Cuadro 4: Gráfica de las plazas de residencias en Galicia, 2004 (unidades)**



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

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

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

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

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

Por lo que se refiere a los centros de día, se observa que experimentaron un crecimiento en número, plazas y tamaño. Se crearon 15 nuevos en el 2004, lo que

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

Galicia	Año 2001	Año 2002	Año 2004
<b>Centros de día</b>	12	16	31
<b>Plazas</b>	232	460	1.167

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
<b>Galicia</b>	4.665	585.977	0,80
<b>A Coruña</b>	1.779	225.316	0,79
<b>Lugo</b>	458	100.110	0,46
<b>Orense</b>	280	96.015	0,29
<b>Pontevedra</b>	1.146	164.536	0,70
<b>Otras (llamadas sin identificar)</b>	1.002		

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

Por último, aunque el porcentaje de beneficiarios del servicio de ayuda a domicilio no es muy significativo (1,7%), se está incrementando todos los años debido a las actuaciones de la Xunta a través del Plan de Mayores (2001-2006) y del Plan específico para Maiores do Rural (2002-2005).

#### Cuadro 6: Programa de ayuda a domicilio de la Xunta, Galicia, 2003 (unidades, %)

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

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

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

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

### 1- Apuesta por envejecer en casa

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

### 2- Apuesta por afrontar la dependencia

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

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

- Consejo Gallego de Personas Mayores
- Voluntariado y personas mayores

### 4- Apuesta por la calidad

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

La Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais y el IGAPE fomentarán la construcción de 20 Centros Multiasistenciales dirigidos a los mayores dependientes por parte de la iniciativa privada, mediante la creación de 150 plazas residenciales y centros de día en zonas de Galicia con mayor déficit de plazas. Además, también prevé ayudas para la construcción de centros de iniciativa privada, mediante subvenciones a fondo perdido y el concierto del 40% del total de plazas que se construyan. En definitiva, se pretende la creación de 3.000 nuevas plazas residenciales para mayores dependientes, de las que 1.200 serán concertadas.

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

- *Cheque residencia*: Colabora en los costes derivados de la estancia permanente en centros residenciales.
- *Cheque de atención diurna*: Colabora en los costes derivados de los cuidados de mantenimiento y recuperación en los centros de día.
- *Cheque de ayuda en el hogar*: Colabora en los costes derivados por los servicios profesionales prestados en el hogar del beneficiado.
- *Cheque de estancias temporales y programas de descanso familiar*: Está

destinado a colaborar en los gastos derivados de la estancia temporal del beneficiado en centros residenciales, con un máximo de dos meses al año.

La asignación del cheque se realiza en función de los recursos económicos del ciudadano, y del grado de asistencia necesario para desarrollar las actividades diarias. Se solicita en los servicios sociales de los ayuntamientos y lo concede la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

## 5. EL MERCADO DE LOS CENTROS DE DÍA

### 5.1. Estructura de la actividad

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

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

En el análisis de la actividad deducimos las siguientes conclusiones:

- **En esta zona, actualmente, no existen centros de día de atención a la tercera edad. En cuanto a las zonas más cercanas, encontramos uno en Santiago de Compostela.**
- **De las 514 plazas ofertadas en la provincia de A Coruña por centros de día, 449 son de carácter privado y 65 son públicas.**
- **El usuario de este tipo de establecimientos es una persona mayor de 65 años, con un grado de dependencia considerable.**
- **La administración autonómica promueve actividades encaminadas a la creación de empresas públicas que presten estos servicios a la tercera edad.**
- **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 a la mayor dispersión que presenta la población y a la conservación de la estructura familiar tradicional, en la que el mayor forma parte de la unidad familiar.**
- **La diferenciación en la prestación de servicios, la calidad y el trato humano serán elementos a tener en cuenta a la hora de captar clientes.**

### 5.1.1. Evolución en la creación de empresas

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

En la actualidad, en las Comarcas de Noia, Barbanza y Sar, no encontramos ningún centro de día de atención a la tercera edad, por tanto, vamos a analizar la oferta de estos establecimientos a nivel provincial.

A continuación, te mostramos la distribución de la titularidad de la oferta de los centros de día en la provincia de A Coruña en noviembre de 2004:

**Cuadro 7: Distribución de los centros de día según titularidad, provincia de A Coruña, 2004 (unidades)**

	Centros	Plazas
<b>Públicos</b>	<b>2</b>	<b>65</b>
Xunta	1	25
Municipales	1	40
<b>Privados</b>	<b>12</b>	<b>449</b>
Sociales	4	165
Mercantiles	8	284
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>514</b>

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

Como ves, en esta zona la oferta pública en este tipo de centros no es demasiado importante. La iniciativa corresponde a la oferta privada de carácter mercantil.

A continuación te representamos un cuadro de la situación de los equipamientos para mayores dependientes en las comarcas de Noia, Barbanza y Sar en el año 2004.

**Cuadro 8: Equipamientos para personas mayores existentes en las comarcas de Noia, Barbanza y Sar, 2004 (unidades)**

	% Población > 65	Centros Públicos	Centros Privados	Total Centros	Plazas Públicas	Plazas Privadas	Total Plazas	Cobertura Pública	Cobertura Privada	Cobertura Total
Outes	26,70%		2	2		48	48	0	0,20	0,20
Puebla	19,80%	1		1	52		52	0,22	0	0,22
Ribeira	16,80%	1		1	98		98	0,41	0	0,41
<b>Total zona</b>	<b>19,79%</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>150</b>	<b>48</b>	<b>198</b>	<b>0,63</b>	<b>0,20</b>	<b>0,83</b>

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

En esta zona existen 5 equipamientos para personas mayores, 3 residencias de la tercera edad, 1 vivienda comunitaria y un centro social de jubilados que no hemos incluido en la tabla por no existir datos sobre las plazas existentes. Como ves, al

analizar la oferta total de equipamientos para personas mayores, observamos que la oferta mayoritaria corresponde a la iniciativa pública, debido, principalmente, a los centros residenciales.

### 5.1.2. Tamaño del mercado

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

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

La población a la que te diriges son personas mayores de 65 años con un determinado grado de dependencia. Estos centros acogen, en la mayor parte de los casos, grados de dependencia física y psíquica considerables. De hecho, hemos detectado la existencia de centros especializados en enfermedades específicas de la tercera edad como demencia, alzheimer, etc.

A la hora de evaluar la situación del mercado al que pretendes dirigirte, consideramos que la tasa de cobertura es la variable que hay que tener en cuenta.

En esta actividad, no hay cobertura en la zona, por lo que vamos a tomar la cobertura provincial:

**Cuadro 9: Mercado potencial de los centros de día en la zona y provincia de A Coruña, 2004 (unidades, %)**

	Total Centros	Centros públicos	Centros privados	Plazas públicas	Plazas privadas	Población mayor de 65	Cobertura pública	Cobertura privada
Total zona	0	0	0	0	0	23.918	0,00%	0,00%
Coruña	14	2	12	65	449	225.316	0,03%	0,20%

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

Considerando que en los próximos años la cobertura privada de la zona se vaya acercando a la media provincial y autonómica, podemos hacer la siguiente predicción para estimar el crecimiento de los centros de día en nuestro territorio:

Vamos a suponer que para el 2006 el índice de cobertura privado esté en el 0,20% (en la media provincial), y que la población mayor de 65 años sea la misma que ahora (una estimación conservadora teniendo en cuenta que se prevé un aumento del número de mayores). Teniendo en cuenta esto, el número de plazas para dicho año debería de ser de 48. Y, si la media de plazas en los centros de día es la misma que en el 2004 (25), existe un crecimiento potencial hasta el 2006 de 2 centros privados en este territorio.

### 5.1.3. 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 la zona?*

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Muchas personas desconocen que existe este tipo de servicio. Todavía no hay cultura suficiente acerca de los centros de día</li> <li>&gt; Una gran parte de la población de la zona vive en entornos rurales</li> <li>&gt; Presión de productos sustitutivos como ayuda domiciliaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El nivel de renta per cápita de la zona permitiría al centro abastecerse de clientes privados que tendrán que hacerse cargo del importe del servicio ellos mismos o sus familiares</li> <li>&gt; La oferta de plazas de equipamientos sociales para la tercera edad es escasa en la zona</li> <li>&gt; Aumento de la incorporación al mercado laboral de la mujer, lo que le imposibilita para cuidar a sus familiares más mayores</li> <li>&gt; Aumento de la esperanza de vida</li> </ul>
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aumento de la calidad de vida del usuario y de su familia</li> <li>&gt; Evolución en las ventas</li> <li>&gt; Capacidad de crecimiento por la diferenciación de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; El precio del servicio puede ser un problema</li> <li>&gt; El transporte del usuario desde su domicilio al centro es caro lo que puede motivar a muchos posibles usuarios de acudir a un centro de día</li> <li>&gt; Fuerte inversión inicial</li> </ul>

Una de las **amenazas** más significativas en este tipo de equipamiento para personas mayores es el desconocimiento por parte de la población en general de este tipo de establecimiento, junto con la distribución de los habitantes de las comarcas que todavía se encuentran muy dispersos en el medio rural, factor que dificulta todavía más la implantación de un Centro de Día dado que en este entorno el cuidado de los ancianos sigue siendo asumido por sus familiares más directos.

La ayuda a domicilio que en esta zona se ofrece desde las administraciones locales, por tanto, también afectará a los servicios que se prestan desde un Centro de Día pues disponen de unas tarifas muy bajas para competir con ellos. En cuanto a la competencia se vería disminuida si el Centro de Día ofrece la ayuda a domicilio.

Como **oportunidades**, es de destacar el lugar privilegiado en cuanto a nivel de rentas económicas que ocupan las Comarcas del Barbanza y Sar, siendo este dato de gran importancia dados los precios de los servicios que ofrece un Centro de Día.

En la actualidad en la zona no existe una gran oferta de equipamientos para personas mayores, y en los últimos años el aumento de la incorporación de la

mujer al mercado laboral le imposibilita para cuidar a sus familiares más cercanos. Resulta más rentable, a efectos económicos, contratar una plaza en un Centro de Día que abandonar el trabajo.

Otra oportunidad que podemos citar reside en el proceso de envejecimiento que actualmente atraviesa la población, ya que la esperanza de vida cada vez es mayor.

Como **puntos fuertes** podemos señalar el aumento de la calidad de vida que le proporcionaría al usuario y a su familia los cuidados que recibirían en el Centro y que al familiar le es muy difícil asumir, además se pretende promover una estrecha colaboración de la familia con el personal del Centro.

Además, existe la posibilidad de contar con una estructura flexible. Es necesario disponer de una estructura mínima con la que cubrir las necesidades básicas del centro, pero dispones de la posibilidad de subcontratar otros servicios complementarios (por ejemplo, la ayuda a domicilio o el servicio de transporte) cuando la demanda de los mismos así lo aconseje.

Asimismo, las empresas cuentan con la posibilidad de por un lado, desarrollar la gama de servicios y por otro, diferenciarse a través de la especialización en colectivos determinados: mayores que padecen demencia senil, alzheimer, etc.

Al señalar los **puntos débiles**, el precio de los servicios que ofrece un Centro de Día puede ser un inconveniente para muchas familias que pueden optar por pagar algo más de dinero y contratar una plaza en una residencia, por lo que tendrás que informarte de las condiciones del cheque asistencial para ofrecer esa alternativa a las familias que no tengan ingresos suficientes para dejar al mayor en el centro.

Otro punto débil importante, es el transporte del usuario desde su domicilio al centro. El transporte adaptado es caro y eso puede disuadir a muchos posibles usuarios de acudir a un Centro de Día.

Finalmente, la financiación de la inversión, es otro factor que dificulta la creación de este tipo de empresas.

Por lo que respecta a las expectativas de futuro, se trata de conseguir un nivel de calidad de vida óptimo, de acuerdo a las expectativas del usuario hacia el servicio. Hay que tener en cuenta que este servicio no es muy conocido, por lo que es básico informar al usuario y a su familia a fin de evitar expectativas erróneas.

## 5.2. Análisis competitivo

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

- > **LAS 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 SALIDA QUE EXISTEN EN LA ACTIVIDAD.**
- > **CUÁLES SON LOS PRODUCTOS ALTERNATIVOS O SUSTITUTIVOS QUE COMPITEN CON LOS SERVICIOS A LA TERCERA EDAD.**
- > **LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES QUE SE DEBEN 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	<b>Baja:</b> No hay oferta en la zona.
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	<b>Barreras a la entrada: media-alta</b> Coste de implantación considerable. Requisito de capacidad financiera. <b>Barreras a la salida: media-baja</b> Relativa facilidad para la venta del negocio.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	<b>Baja:</b> Pago al contado.

FUERZAS COMPETITIVAS	INTENSIDAD
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	<b>Baja:</b> Pagos generalmente al contado, con posibilidad de aplazamiento. Varios proveedores.

### 5.2.1. Análisis de las empresas competidoras

*¿Cuántos centros de día hay en el territorio y qué características tienen?*

*¿Cuál es el perfil de la competencia en la zona?*

*¿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 la nuestra zona no existen centros de día, así que vamos a analizar la oferta de estos equipamientos en la provincia.

**Cuadro 10: Distribución por comarca de los centros de día, provincia de A Coruña, 2004 (unidades)**

	A Coruña	Ferrol	Eume	Santiago	Total
<b>Públicos</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Xunta	0	0	1	0	1
Municipales	1	0	0	0	1
<b>Privados</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Sociales	3	1	0	0	4
Mercantiles	7	0	0	1	8
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>

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

Analizando la oferta provincial de centros de día, puedes comprobar que se concentra fundamentalmente en la comarca de Coruña, siendo mínima la presencia de centros de día en el resto de comarcas de la provincia. Los datos del cuadro anterior reflejan que la oferta pública en la provincia es muy minoritaria, destacando en este tipo de equipamientos la oferta privada mercantil. En cuanto al número de plazas, el tamaño medio de los centros de la provincia es de 36 plazas.

**Cuadro 11: Distribución por comarca de las plazas de los centros de día, provincia de A Coruña, 2004 (unidades)**

	A Coruña	Ferrol	Eume	Santiago	Total
--	----------	--------	------	----------	-------

<b>Públicos</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>65</b>
Xunta	0	0	25	0	25
Municipales	40	0	0	0	40
<b>Privados</b>	<b>398</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>449</b>
Sociales	140	25	0	0	165
Mercantiles	258	0	0	26	284
<b>Total</b>	<b>438</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>514</b>

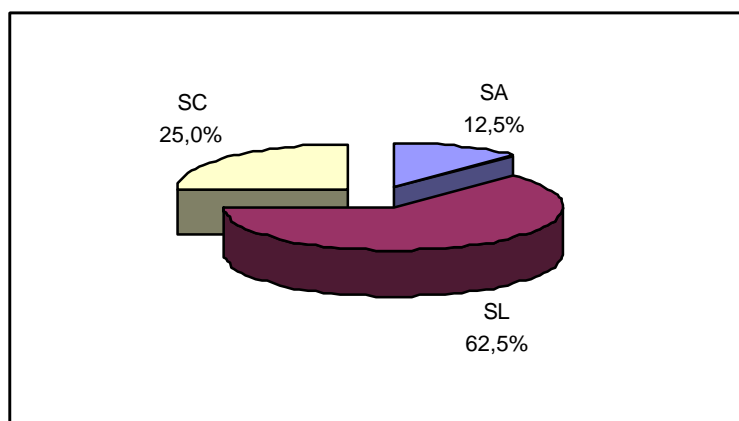
Fuente: Directorio de centros 2004. Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais

La tendencia de esta zona sigue la dinámica general del conjunto de la Comunidad Gallega, con un número de plazas privadas superior al de las públicas.

#### 5.2.1.2. Condición jurídica

En la provincia de A Coruña, la oferta mayoritaria corresponde Sociedades Limitadas.

#### Cuadro 12: Condición jurídica de los centra de día, provincia de A Coruña, 2004 (unidades)



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

En cuanto a los equipamientos de las comarcas de Noia, Barbanza y Sar, la mayoría son de carácter público. Los únicos equipamientos privados se encuentran en Outes, uno establecido como persona física y el otro como sociedad limitada.

#### 5.2.1.3. Volumen de facturación

El volumen de facturación de un centro de día varía en función del número de plazas y de los servicios que son ofrecidos por el establecimiento.

El volumen de facturación de los centros de la zona se sitúa entre 120.000 y 130.000 €.

#### 5.2.1.4. Empleo

El empleo en los centros de día está íntimamente ligado a la dimensión del negocio y a los servicios que presta. La normativa de la Xunta exige que este tipo de centros tenga una persona fija por cada 10 usuarios.

Es habitual que el centro disponga de una estructura organizativa fija y subcontrate ciertos servicios. Este personal de apoyo, externo a la empresa, acostumbra prestar sus servicios en función de las necesidades del centro, pero normalmente en horas o días determinados. En el epígrafe de la Estructura Organizativa puedes ver la distribución de estos empleos.

#### 5.2.1.5. Instalaciones

Considerando un centro con capacidad para 20-30 personas, identificamos las siguientes instalaciones necesarias:

- Sala de estar- lectura
- Comedor
- Baños
- Enfermería
- Gimnasio (dotado de aparatos necesarios para ejercicios de movilidad)
- Cocina

En ocasiones, la sala de estar y el comedor comparten el mismo espacio.

### **5.2.2. Análisis de los competidores potenciales**

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

Se denominan barreras a los factores principales que condicionan la entrada y/o salida de cualquier competidor interesado en el mercado. Básicamente, en los centros de día, 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).

Hemos valorado de nivel medio-alto las barreras a la entrada a la actividad, ya que el coste de acondicionamiento y mantenimiento del centro, requiere de un esfuerzo económico que para algunos emprendedores puede llegar a ser determinante.

Las barreras a la salida, una vez recuperadas las inversiones iniciales tienen una intensidad media-baja. La venta del negocio es relativamente fácil, según la opinión

de la mayor parte de los encuestados; no obstante, la mayoría alega razones emocionales que les impedirían deshacerse del negocio: por el cariño hacia los clientes, el negocio es su medio de vida, etc.

### 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 analizamos la posible competencia de otros servicios a la tercera edad, distintos a los centros de día que prestan servicios a la tercera edad, y que pudieras encontrarte en tu actividad.

La Administración por medio del *Plan de Persoas Maiores* ha puesto en marcha la prestación de programas complementarios a los centros de día y demás equipamientos destinados a la prestación de servicios sociales. Estos programas tienen como finalidad principal retrasar el ingreso del mayor en centros de tipo residencial.

A continuación te presentamos los programas:

- **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. La Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais 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 Vacacións de saúde**  
Consiste en unos días de descanso en una residencia- balneario. Está destinado a personas con dependencia para realizar las actividades diarias.
- **Teléfono do Maior**  
Este servicio se implantó de acuerdo con el Plan Gallego de Personas Mayores, con la finalidad de mantener informadas a las personas mayores de todas las posibilidades y recursos que se ofrecen para su atención, participación e integración social, así como detectar, prevenir o intervenir inmediatamente en situaciones de abandono o maltrato.

Es un recurso de gran interés, sobre todo si tenemos en cuenta al colectivo al que va dirigido, más de medio millón de posibles usuarios, de los cuales más del 65% residen en localidades de menos de 20.000 habitantes, con

una gran dispersión poblacional y con frecuentes problemas de movilidad, debido a su edad avanzada.

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
- **Servicio de ayuda a domicilio.** La Ley de Bases de Régimen Local (Ley 7/1985, de 2 de abril) establece como obligatoria la prestación de servicios sociales para municipios con más de 20.000 habitantes. Dentro de este campo de ayuda domiciliaria se distinguen tres tipos de actuaciones:
    - Programa de Integración Social: Se pretende conseguir atención des-institucionalizada, buscando un grado aceptable de integración social; gestionado mediante acciones concertadas con otras entidades.
    - Programa de Estancias Diurnas: Desarrollado en los centros de día, busca cubrir las necesidades de mayores con un cierto grado de dependencia favoreciendo la permanencia en su domicilio.
    - Programa de Ayuda a Domicilio: Prestación social que se lleva a cabo en el domicilio del mayor; facilitando así su autonomía personal y la permanencia en su medio de vida. Este programa ha registrado un aumento considerable.

El *Plan de Mayores no Rural (2002-2005)* contempla también el programa de ayuda a domicilio, mediante el cual se pretende la atención continuada de los mayores del rural en su zona.

En la actualidad, la totalidad de los ayuntamientos gallegos cuentan con este tipo de servicio. Aunque existe sector privado de ayuda a domicilio compuesto por grandes y pequeñas empresas (y un sector informal considerable), la mayor parte de las actuaciones son públicas por medio de servicios sociales prestados desde las distintas administraciones.

Dentro de las entidades que prestan servicio de ayuda a domicilio podemos decir que no existe un grado de especialización elevado, ya que la especialización en ayuda gerontológica exclusivamente no permite la subsistencia de este tipo de empresas. De ahí que estén contabilizadas en el mismo registro todo tipo de empresas que prestan ayuda domiciliaria, sea geriátrica o no.

- **Estancias temporales**

Este programa consiste en estancias por periodos cortos de tiempo en centros de día o residencias. Permiten el descanso de las personas que se hacen cargo del cuidado de los mayores durante el año.

Este tipo de servicio, es un servicio complementario para los centros de día, porque establece la posibilidad de ocupación de un determinado número de plazas temporalmente. El único inconveniente es que si tu centro establece la

posibilidad de contemplar estancias temporales, debes reservar ese porcentaje de plazas.

#### 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 información obtenida de las encuestas realizadas a diferentes centros pone de manifiesto que no existe un tipo fijo de proveedor ideal, sino que los eligen arbitrariamente en función de las necesidades de cada uno de los centros y de las mejores condiciones tanto comerciales como financieras.

Fundamentalmente existen tres tipos de proveedores, con relación a las distintas necesidades que tienen estos establecimientos para la prestación de sus servicios:

- Proveedores de alimentación: necesarios para el abastecimiento de productos alimenticios para el servicio de comedor.
- Proveedores de sanitarios: abastecen a los centros de material sanitario necesario para el cuidado de los residentes.
- Proveedores de maquinaria: suministradores de los aparatos geriátricos y de rehabilitación necesarios para realizar ejercicios de recuperación funcional.

La mayoría de los centros de día se suelen abastecer en mercados locales, sobre todo en lo que se refiere a aprovisionamientos de productos frescos. Para otro tipo de productos, los centros acuden a distribuidores mayoristas o a grandes superficies.

Entre los factores más valorados por los gerentes a la hora de seleccionar un proveedor se encuentran: calidad, precio y rapidez en el servicio. Otros aspectos también positivamente valorados son las condiciones de pago y la capacidad de respuesta.

La forma de pago depende 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.

Por último, y de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas realizadas, las compras son realizadas personalmente por el propietario del establecimiento, o el gerente, en la mayor parte de los casos.

En el Anexo correspondiente te adjuntamos un listado de los proveedores más utilizados.

### **5.2.5. Análisis de los clientes**

*¿Cuál es la tipología del cliente de los centros de día?*

*¿Qué aspectos debes tener en cuenta para competir mejor?*

*¿Cuáles son los plazos de cobro a los clientes en el mercado?*

Tus clientes son el colectivo de personas mayores de 65 años, pero dentro de éste, te encontrarás con personas con distintos grados de dependencia. En ocasiones, los centros de día funcionan como antesala de viviendas comunitarias o residencias; de modo que el anciano ingresa en este tipo de centros mientras no le conceden una plaza en aquellos. Otro tipo de cliente de menor edad que demanda este tipo de centros son los enfermos de alzheimer, esclerosis y otro tipo de enfermedades que reducen la capacidad de autonomía.

El perfil de cliente que viene a este tipo de establecimiento es de clase media, media-alta, aunque en ocasiones se acoge a personas con un nivel adquisitivo menor ya que existe la posibilidad del concierto de plazas; porque en este caso sólo pagarían el 50% del coste de la plaza.

Los aspectos a tener en cuenta a la hora de competir son la calidad del servicio prestado y la atención personalizada, de manera que el cliente se sienta único.

Otro aspecto que debes tener en cuenta desde el punto de vista de tus clientes es que existe estacionalidad en determinadas épocas del año, destacando las fechas inmediatas a las vacaciones. Este tipo de equipamiento contempla la posibilidad de atención por días. Por tanto es fácil que en períodos de vacaciones se registren altas de clientes, motivadas por vacaciones de sus cuidadores.

Aunque el nivel de renta en algunas comarcas de la zona no es demasiado bajo, debes tener en cuenta el problema del desconocimiento que hay de la actividad por parte de tus potenciales clientes para poder ofrecer la información necesaria y aumentar tu mercado potencial.

## 5.3. Marketing

La lectura de este capítulo te permitirá conocer:

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

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

- **Los precios no son, por el momento, determinantes a la hora de competir, debido a que las plazas existentes en la actualidad son deficitarias para el total de clientes potenciales.**
- **Cuentas con la posibilidad de convertir un producto sustitutivo como la ayuda a domicilio, en producto complementario.**
- **En el futuro, la calidad será un elemento diferenciador a la hora de la elección de un centro de estas características.**
- **Apenas existen herramientas publicitarias para dar a conocer tu actividad, funcionando básicamente el *boca a boca*.**

### **5.3.1. Producto**

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

La actividad a la que te dedicarás no es un bien físico, sino un servicio que se caracteriza por su naturaleza intangible. En este caso, el trato humano es una característica importante del mismo y un factor clave de éxito o fracaso.

Los servicios básicos que prestan los centros de día dentro del precio por plaza son los siguientes:

- Manutención (comida, merienda y cena).
- Traslados a centros sanitarios en caso de necesidad.
- Sala de curas.
- Transporte (opcional).

Existen centros de día que ofrecen otro tipo de servicios dentro de su cartera de productos como es:

- Asistencia a domicilio, de una manera privada o concertada. Este servicio consiste principalmente en la realización de tareas domésticas y de cuidados. La teleasistencia, que se ofrece a personas con un alto grado de validez y que viven solas, es un servicio privado y gestionado por la Cruz Roja.
- Asistencia hospitalaria, contratando personal específico para cada caso.
- Servicio de transporte para desplazarse al centro. En esta zona es muy importante ofrecer este servicio ya que, por la propia dispersión de la población, puede suponer un obstáculo para los mayores que quieran acudir al centro.

Algunos de los centros de día, contratan el servicio de comedor a empresas de catering (sobre todo aquellos centros que por su dimensión no tienen espacio suficiente para la instalación de cocina). Los precios por comida que cobran estas empresas oscila entre los 2,50 euros y los 3,75 euros. Incluyen dos platos y postre.

La diferenciación en la prestación del servicio va a ser fundamental para ayudar al cliente a decidirse por tu centro. Cuantos más servicios complementarios incluyas dentro de la oferta global de tu establecimiento más posibilidades tendrás de captar clientes. Llegará un momento en el cual la elección se realizará por la calidad de los servicios prestados y la diversidad dentro de la tarifa.

Deberías adelantarte a este acontecimiento y ver cuáles son los servicios que incluyen los demás centros de día que operan en tu mercado para no quedarte muy lejos de lo que ofrecen ellos, e incluso, contemplar la posibilidad de asociarte con otros centros cercanos para abaratar el coste de determinados servicios, al contratarlos en conjunto.

### 5.3.2. Precio

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

Estos datos han sido obtenidos de las tarifas aplicadas por los distintos establecimientos dedicados a la atención a la tercera edad en centros de día en la provincia de A Coruña.

En la zona no existen, de momento, centros privados mercantiles, pero guiándonos por los precios de los centros existentes en comarcas próximas, podemos decir que el precio medio aplicado en este tipo de establecimiento es de aproximadamente 420 euros por persona/ mes.

Estos precios pueden sufrir variaciones según el grado de asistencia que precisen los usuarios del centro. Así, la diferencia entre un anciano que se vale por sí mismo y otro que necesita asistencia es de 90 € aproximadamente.

Los precios aproximados de los servicios complementarios son:

- Asistencia a domicilio: 7,81 euros/hora. Existe la posibilidad de concierto, con una reducción del precio final del servicio.
- Teleasistencia: 42 euros/mes
- Asistencia hospitalaria: suplemento de cuantía variable en función de la gravedad del enfermo.

### 5.3.3. Fuerza de ventas

#### *¿Cómo se realiza la venta del servicio?*

En este tipo de actividad, el gerente no accede directamente al cliente final. Lo habitual es darse a conocer mediante la puesta en contacto con personal sanitario de los complejos hospitalarios y las trabajadoras sociales. Con frecuencia, estas personas actúan como prescriptores del servicio, recomendando el centro a personas interesadas. Periódicamente, la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais envía a hospitales y ayuntamientos el registro de centros, a través del cual pueden acceder a tu empresa. La inscripción en los registros de la Xunta se realiza una vez superada la inspección que realiza la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais.

Habitualmente, el inicio del proceso de compra se produce con un primer contacto telefónico por parte de un familiar directo del anciano y una posterior visita a las instalaciones.

### 5.3.4. Promoción

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

Según las entrevistas realizadas, los centros apenas hacen publicidad, porque el contacto hospitalario es suficiente para obtener clientes y, por otra parte, la situación actual de oferta insuficiente no hace necesario esfuerzos publicitarios. A lo sumo, algunos centros han realizado acciones de buzoneo o anuncios en prensa local o comarcal, con motivo de su apertura.

No obstante, sí hay desarrollo de imagen corporativa en todo tipo de centros, mediante rótulos, tarjetas, facturas, etc. todos ellos con el logotipo del centro.

Los empresarios encuestados identifican como mejor medio de comunicación el *boca a boca*, que además de resultar efectivo, no tiene coste, pero es necesario fomentarlo a través de factores de calidad para evitar reacciones contrarias a las esperadas.

## 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.**
- > **LA ESTRUCTURA DE LA CUENTA DE RESULTADOS.**
- > **LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS ENTRE LOS ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LA PRESTACIÓN DE ESTE TIPO DE ESTABLECIMIENTOS.**

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 y acondicionamiento del centro.**
- **Deberás tener en cuenta que, durante un periodo de tiempo, la afluencia de clientes será mínima o inexistente, por lo que deberás establecer un sistema de financiación para este período.**
- **El beneficio puede representar el 12% sobre el volumen de ventas, antes de impuestos.**
- **Las vías de financiación suelen ser la subvención oficial, la autofinanciación y la financiación ajena. No obstante, conviene que tengas en cuenta que las subvenciones no se cobran de forma inmediata.**

### 5.4.1. Inversiones

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

Entendemos por inversiones los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. Las inversiones necesarias para la puesta en marcha de un centro son elevadas teniendo en cuenta que no existen ayudas específicas para esto en este tipo de equipamientos. Si tu opción es el alquiler del local donde vas a prestar tus servicios, debes tener en cuenta que ascenderá, por término medio a los 1.200 €-1.500 €, en función de la superficie del centro y de su localización.

El siguiente cuadro recoge las partidas más importantes para iniciar esta actividad:

**Cuadro 15: Inversiones puesta en marcha centro de día (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
Rehabilitación vivienda	120.000
Equipo informático y otros	1.000
Gastos de establecimiento y puesta en marcha	3.600
Elemento de transporte	18.000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>142.600</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como puedes observar en el cuadro, la inversión más importante corresponde a la rehabilitación del centro. Estos importes son precios orientativos para la puesta en marcha de un centro de día con capacidad para 20 personas.

### 5.4.2. Gastos

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

Nos referimos a los desembolsos necesarios que requiere anualmente 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 la situación anterior se extiende entre los seis meses o el 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 son tanto en este tipo de actividad, puesto que el consumo por tener el centro lleno no varía mucho de si está ocupado solamente en un número pequeño de plazas.

A continuación, te presentamos un cuadro con los gastos anuales estimativos fijos en una empresa como la analizada a través de las entrevistas:

**Cuadro 16: Gastos estimativos anuales centro de día (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
<b>Aprovisionamientos</b>	20.160
<b>Energía eléctrica (Calefacción)</b>	5.525
<b>Gas</b>	425
<b>Teléfono</b>	1.530
<b>Servicios exteriores</b>	1.850
<b>Consumibles (productos droguería)</b>	850
<b>Sueldos + Seguridad Social</b>	39.225
<b>Gastos financieros</b>	3.610
<b>Seguros</b>	817
<b>Tributos</b>	510
<b>Otros gastos de gestión ( publicidad, material de oficina,...)</b>	306
<b>Gastos mantenimiento</b>	850
<b>Amortización</b>	7.900
<b>TOTAL</b>	<b>83.558</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para el cálculo de la amortización hemos considerado el 5% para edificaciones y el 10% para el resto.

### 5.4.3. Previsión de ingresos

*¿Cómo puedo realizar una previsión de ventas?*

Determinamos los ingresos del centro por las tarifas aplicadas y el número de usuarios que registran. Hemos considerado para determinar los ingresos que el centro está a plena capacidad, por ser lo más habitual. En ocasiones también presentan listas de espera pero de menor magnitud que las de otro tipo de equipamientos como pueden ser las viviendas o las residencias.

Ingresos por clientes:

20 plazas x 420 €/mes x 12 meses = 100.800 €

Aquí deberás tener en cuenta el porcentaje de clientes que utilizan el servicio de transporte de tu centro pues supone un incremento en el volumen de ingresos (en el caso de que dispongas del mismo).

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

*¿Cómo determino el beneficio de la actividad?*

Para establecer los márgenes aplicados en un centro de día como el de nuestro supuesto, te representamos una sencilla cuenta de explotación donde se registran los ingresos y gastos de la actividad. Al resultado obtenido deberás deducirle el correspondiente impuesto.

**Cuadro 17: Cuenta de resultados centros de día (euros)**

<b>INGRESOS</b>	<b>100.800</b>
Ingresos por residente	100.800
<b>GASTOS</b>	<b>83.558</b>
Aprovisionamientos (15% sobre ventas)	20.160
Energía eléctrica ( calefacción)	5.525
Gas	425
Teléfono	1.530
Servicios exteriores	1.850
Consumibles( productos droguería)	850
Sueldos + Seguridad Social	39.225
Gastos financieros	3.610
Seguros	817
Tributos	510
Otros gastos de gestión ( publicidad, material de oficina,..)	306
Gastos mantenimiento	850
Amortización	7.900
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN ( Ingresos- Gastos)</b>	<b>17.242</b>
%sobre volumen de ventas	17,11
%sobre total de inversión	12,09

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:

- a) Autofinanciación (50%)
- b) Subvención (10%)
- c) Financiación ajena (40%)

Una vez estudiadas las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento del tipo de establecimiento que vas a abrir y 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, por no ser los fondos propios suficientes en la mayor parte de los casos. Principalmente, se recurre a créditos de entidades financieras por el 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 establecimiento no ha contado con ayuda pública. En el caso de los que 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.)

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

- **Este tipo de equipamientos debe contar con personal cualificado, lo que encarece el coste de personal de tu establecimiento.**
- **Los centros de día cuentan con una estructura empresarial más definida que el resto de equipamientos.**
- **Las principales áreas cedidas para ser llevadas en el exterior son las referentes a la contabilidad, fiscal; llevadas a cabo por asesorías, y las áreas de cuidados especiales: medicina especializada (podología, fisioterapia, psicología...), etc.**

### **5.5.1. Perfil profesional**

*¿Qué perfil tienen los emprendedores en esta actividad?*

*¿Cuál es el perfil profesional de los empleados?*

Lo más frecuente es que la gerencia sea ejercida por el propietario del centro. Normalmente, el emprendedor tiene una formación relacionada con las ciencias de la salud.

Para el servicio de comedor, es habitual contar con un cocinero profesional, aunque las propias cuidadoras colaboran en este tipo de tareas. En la mayoría de los casos, la totalidad del personal que trabaja en estos equipamientos posee el carné de manipulador de alimentos.

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

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

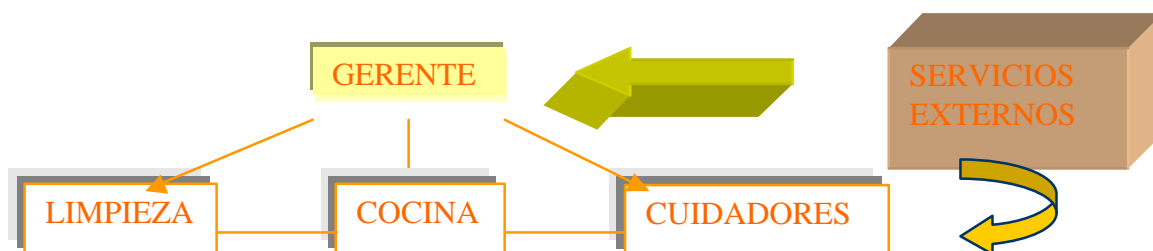
- Auxiliar de Enfermería en geriatría
- Alzheimer: Atención específica al paciente y a sus familiares
- Gerontología y geriatría
- Enfermería geriátrica
- Cuidados paliativos

En el Anexo 7.5 referente a formación podrás comprobar el listado de centros que imparten los distintos organismos en la zona en materia de geriatría.

### 5.5.2. Estructura organizativa

*¿Cómo debe estar organizada la empresa?*

En los centros de día de iniciativa mercantil que existen en la provincia de A Coruña, la estructura es muy simple:



De forma genérica podríamos hablar de una plantilla formada por:

<b>Gerente y /o administrativo</b>	Dirección del local. Aprovisionamientos y recepción
<b>Cocinero/ a (1)</b>	Área de cocina
<b>Limpiadora* (1)</b>	Limpieza
<b>Cuidadores (3-4)</b>	Cuidado y limpieza del anciano

*\*El servicio de lavandería y limpieza es llevado a cabo en ocasiones por las propias cuidadoras.*

### 5.5.3. Servicios exteriores

*¿Qué funciones se delegan a empresas externas?*

Los servicios externos engloban, 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 la prestación de servicios en determinados momentos o mediante conciertos de colaboración: fisioterapeuta, animadora social, logopeda,....

Te señalamos a continuación los servicios más habituales que prestan los profesionales externos y su frecuencia.

- Animadora social (diario).
- Médico (localizable para casos de urgencia).
- Logopeda (2 días a la semana).

- Fisioterapeuta (2 días a la semana).
- Enfermeras (diario).

#### **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 centros de día a nivel de provincias gallegas o a nivel de la Comunidad.

Al no existir convenios colectivos para centros de día 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 los centros de día gallegos. Revisión salarial para el 2004 en DOG de 20 de abril de 2004.

## 6. VARIOS

### 6.1. Regímenes fiscales preferentes

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

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

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

### 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.

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

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

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

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

#### **Cheque asistencial**

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

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

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

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

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

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

## **6.3. Ayudas**

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

### 1. Ayudas individuales a personas mayores:

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

La normativa que lo regula es la Ley 4/1993, del 14 de abril de servicios sociales de Galicia y la Orden del 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 49 del 10 de marzo de 2004, donde se publican las solicitudes.

## 6.4. Organismos

### 6.4.1. Organismos oficiales

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

Complexo Administrativo San Lázaro, s/n  
15781 Santiago de Compostela  
Tlf.: 981 54 69 67  
Fax: 981 54 36 36  
E-mail: [web.cas@xunta.es](mailto:web.cas@xunta.es)  
Página web: [www.xunta.es/conselle/as](http://www.xunta.es/conselle/as)

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

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

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

Avda. 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](mailto:buzon.imserso@mtas.es)  
Página web: [www.seg-social.es/imserso](http://www.seg-social.es/imserso)

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

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

#### **Provincia de A Coruña**

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

#### **Provincia de Lugo**

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

#### **Provincia de Ourense**

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

#### **Provincia de Pontevedra**

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

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

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

#### **GUÍA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL CENTROS DE DÍA**

**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](http://www.sergas.es)

#### **INSTITUTO GALEGO DA VIVENDA E SOLO**

Area Central- Polígono de Fontiñas 15707

Santiago de Compostela

Tlf: 981 54 19 26

Páxina web: [www.xunta.es/auto/igvs](http://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](mailto:xyz@microsoft.com)

Página web: [www.acolle.com/fegarte.html](http://www.acolle.com/fegarte.html)

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

Sta. Clara, 23

15704 Santiago de Compostela

Tlf.: 981 55 88 77

**GUÍA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL  
CENTROS DE DÍA**

Fax: 981 55 88 77

E-mail: [acolle@acolle.com](mailto:acolle@acolle.com)

Página web: [www.acolle.com](http://www.acolle.com)

### **ASOCIACIÓN GALEGA DE RESIDENCIAS 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)*
- *Estadísticas poboacionais (idades, sexo, municipio, provincias), Instituto Galego de Estatística (IGE)*
- *Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas*
- *Informes 2000 y 2002 IMSERSO*
- *Servicios Sociales Disponibles en el Estado Español para las Personas Mayores: 1998, Subdirección 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

## 0512 Tamaño del mercado

Para analizar el tamaño de tu mercado debes tener en cuenta la población a la que te diriges. Para eso representamos unos cuadros relativos al comportamiento de la población.

Este cuadro te permite apreciar el envejecimiento poblacional en la zona y compararlo con lo que sucede en la provincia de A Coruña. Observarás cómo este índice es superior en nuestro territorio, 22,27% frente al 20,10% provincial.

**Cuadro 0512.1: Envejecimiento, Zona de estudio-provincia de A Coruña, 2003 (unidades, %)**

Provincia de A Coruña	Hombres	Mujeres	total
<b>Total</b>	<b>538.469</b>	<b>582.345</b>	<b>1.120.814</b>
Más de 65	91.838	133.478	225.316
Índice envejecimiento	17,06	22,92	20,10
Total Zona	Hombres	Mujeres	total
<b>Total</b>	<b>58.623</b>	<b>62.248</b>	<b>120.871</b>
Más de 65	9.676	14.242	<b>23.918</b>
Índice de envejecimiento	16,51%	22,88%	19,79%

Fuente: Padrón municipal 2002, IGE

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

**Cuadro 0512.2: Envejecimiento de la población en las Comarcas de Noia Barbanza y Sar, 2003 (unidades, %)**

Comarca do Barbanza			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	32.450	34.019	66.469
Más de 65	5.041	7.038	12.079
Índice envejecimiento	16%	21,35%	18,7%
Comarca de Noia			
	Hombres	Mujeres	Total
<b>Total</b>	17.807	19.113	36.920
Más de 65	3.169	4.984	8.153
Índice envejecimiento	18,1%	26,5%	23,5%
Comarca do Sar			
Total	Hombres	Mujeres	Total

	8.366	9.116	17.482
Más de 65	1.466	2.220	3.686
Índice envejecimiento	18%	25%	21,7%

Fuente: Padrón municipal 2003, IGE

### Cuadro 0512.3: Envejecimiento de la población, 2003 (unidades)

	Total		Más 65		Índice envejecimiento	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Lousame	1.903	2.054	440	670	23,12%	32,62%
Noia	6.977	7.609	1.051	1.708	15,06%	22,45%
Outes	3934	4309	866	1343	22,01%	31,17%
Porto do son	4993	5141	812	1263	16,26%	24,57%
<b>Comarca Noia</b>	<b>17807</b>	<b>19113</b>	<b>3169</b>	<b>4984</b>	<b>17,80%</b>	<b>26,08%</b>
Boiro	8.863	9.378	1.293	1.859	14,59%	19,82%
Pobra de Caramiñal	4.807	5.203	795	1.192	16,54%	22,91%
Rianxo	5663	5966	1041	1408	18,38%	23,60%
Ribeira	13117	13472	1912	2579	14,58%	19,14%
<b>Comarca Barbanza</b>	<b>32450</b>	<b>34019</b>	<b>5041</b>	<b>7038</b>	<b>15,53%</b>	<b>20,69%</b>
Dodro	1.562	1.647	282	414	18,05%	25,14%
Padrón	4375	4761	683	1039	15,61%	21,82%
Rois	2429	2708	501	767	20,63%	28,32%
<b>Comarca O Sar</b>	<b>8366</b>	<b>9116</b>	<b>1466</b>	<b>2220</b>	<b>17,52%</b>	<b>24,35%</b>

Fuente: Padrón Municipal, 2003. INE

## 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	Ferias 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](http://www.expo24-7.com).

## 7.3. Anexo sobre modalidades de contratación

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

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

## 7.4. Anexo de formación

### Programa FIP

La Dirección Xeral de Formación e Colocación de la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais, en la familia profesional SP (Servicios á Comunidade e Persoais), ofrece las siguientes especialidades relacionadas con las actividades geriátricas:

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 2004 es la siguiente:

CÓDIGO	Provincia Coruña	Outes
SACA 01	2	
SACA 20	3	
SACA 30	15	1
SACA 40	4	
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:

[GUÍA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL  
CENTROS DE DÍA](#)

### 1. FOREM (CCOO)

Tlf.: 981 55 33 10

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

### 2. FORGA (CIG)

Tlf.: 986 27 20 75

Éste es el centro de formación del sindicato CIG. La información necesaria sobre los cursos de atención a la tercera edad, puedes conseguirla en el número que te facilitamos.

### 3. IFES (UGT)

Tlf.: 981 56 92 00

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

Además, tienes la siguiente formación académica:

- **MÁSTER 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 encuentran en el epígrafe: Alimentación. Además puedes acceder al formato electrónico en la página web [www.paginas-amarillas.es](http://www.paginas-amarillas.es), con la ventaja de seleccionar cualquier provincia o localidad.
- QDQ: En los epígrafes Material y Equipo médico-quirúrgico puedes encontrar proveedores de material sanitario, y en el epígrafe de Alimentación puedes encontrar proveedores de productos alimenticios. También puedes consultar la versión electrónica [www.qdq.com](http://www.qdq.com).
- Europages: Es un directorio comercial de negocios en el que puedes encontrar empresas de proveedores de todas las actividades de casi todos los países. La versión de electrónica es [www.europages.com](http://www.europages.com).
- Otros: Páginas Galegas, etc.

2. Publicaciones especializadas:

- [www.ojd.es](http://www.ojd.es): Portal de control de la difusión de las publicaciones en el que puedes encontrar revistas especializadas en casi todos los sectores.

3. Asociaciones: En ellas te puedes informar sobre proveedores para tu negocio. La página web del ICEX ([www.icex.es](http://www.icex.es)) cuenta con una base de datos de asociaciones existentes en España clasificadas por sectores (Asoc).

4. Portales:

- [www.conexionspot.es](http://www.conexionspot.es): Se trata de un portal que contiene una guía de empresas españolas. Entrando en el apartado de la Guía de Empresas, podrás localizar todo tipo de proveedores necesarios para tu centro de día.

- [www.puntex.es](http://www.puntex.es): Portal genérico sobre sanidad donde encontrarás proveedores de material sanitario.

- [www.forumgeriatric.org](http://www.forumgeriatric.org): Portal catalán para profesionales de la actividad que ofrecen información de proveedores.

- [www.kompass.com](http://www.kompass.com): Portal que contiene información empresarial de todo el mundo. En esta página puedes encontrar una base de datos sobre empresas de todos los sectores y de casi todos los países.

5. Bases de datos: Existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son las de la Cámara de Comercio, Ardán (del Consorcio da Zona Franca de Vigo) y otras bases de datos privados.

## 7.6. Anexo de ayudas

El apoyo a la cultura emprendedora tiene como finalidad buscar nuevas alternativas y diversificar el tejido productivo de las Comunidades Autónomas. Apareciendo así líneas de ayuda que pretenden facilitar el camino al emprendedor, este apartado se centra en aquellas que ofrece la Consellería de Asuntos Sociales, Empleo e Relacións Laborais, IGAPE e ICO ( por su carácter anual).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Programas de cooperación

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

### 4. Escuelas Taller-Talleres de empleo

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

### 5. Programa LABORA: juventud con experiencia

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

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

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

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

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

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

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

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

Tipos de ayuda

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

Adquisición de inmovilizado material e inmaterial.

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

### **1.2 Promoción del empleo autónomo**

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

Tipos de ayuda:

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

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

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

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

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

Tipos de ayuda:

Para la creación e ampliación de centros especiales de empleo:

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

Para el mantenimiento de los centros especiales de empleo:

- Bonificación en las cuotas de la Seguridad Social y subvención del coste salarial de los puestos de trabajo

- Subvenciones para la adaptación de los puestos de trabajo y eliminación de barreras arquitectónicas.
- Subvención para el saneamiento financiero

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

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

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

Tipos de ayuda:

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

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

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

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

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

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

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

Tipos de ayudas:

- A la creación directa de empleo estable
- Subvención financiera de reducción de tipo de interés de préstamos
- Subvención por asistencia técnica para la contratación de expertos técnicos de alta cualificación
- Apoyo a la función gerencial

- Subvención gastos de inicio de actividad
- Para el mantenimiento de empleo estable, en función de la existencia de gastos de alquiler

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

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

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

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

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

Tipo de ayuda: Subvenciones por trabajador contratado

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

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

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

Tipos de ayuda:

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

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

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

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

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

Tipos de ayuda: Subvenciones por trabajador contratado

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

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

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

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

Tipos de ayuda:

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

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

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

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

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

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

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

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

Ofrece una amplia oferta programas y ayudas:

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

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

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

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

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

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

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

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

Inversiones-----Activos fijos

Garantías-----Aval de SRG

Solicitudes-----Se presentan en el IGAPE

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

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

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

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

## 7.7. Anexo páginas web de interese

### TEMÁTICAS:

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

## **INSTITUCIONES:**

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

## **INSTITUTOS:**

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

## 7.8. Reflexiones para hacer el estudio de mercado

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

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

- ¿Existen en tu zona servicio público de esta actividad?, ¿sabes cuántas empresas están operando en la actualidad?, ¿dónde están?, ¿qué servicios ofrecen?, ¿qué características tienen? (Ver apartado 4 Contexto sectorial, 5.1.1 Evolución en la creación de empresas, 5.2.1.1 Número de empresas y su distribución territorial)
- ¿Sabes dónde vas a situar tu negocio?, ¿se encuentra en una zona bien comunicada?, ¿hay facilidad de aparcamiento? (Ver apartado 5.1.2 Tamaño de mercado)
- ¿Cuál es el tamaño de tu mercado?, ¿has decidido el ámbito en el que vas a desarrollar tu actividad (Galicia, España, el mundo)?, ¿cómo vas a hacer la evaluación de las ventas para el primer año?, ¿te has puesto en contacto con empresas como la tuya que actúen en otra zona?, ¿conoces las empresas competidoras para analizar su oferta, precio, etc.? ¿te has puesto en contacto con los proveedores de la actividad para conocer los precios de compra, evolución y tendencias del mercado? (Ver apartado 5.1.2 Tamaño de mercado)
- ¿Existe alguna característica o características que te permitan definir un cliente tipo?, ¿cómo vas a segmentar tu mercado? (Ver apartado 5.1.2 Tamaño de mercado)
- ¿Crees que tu servicio aporta un elemento diferenciador de otros existentes en el mercado?, ¿por qué crees que el cliente va a comprar tu servicio?, ¿has realizado una primera aproximación a los servicios que deberá contener tu cartera?, ¿has decidido el ámbito territorial? (Ver apartado 5.1.3 Previsiones de futuro)
- ¿Has localizado proveedores adecuados? (Ver apartado 5.2.4 Análisis de proveedores y 7.5 Anexo de proveedores)
- ¿Cumplés los requisitos asociados a la calidad, precio, etc. de los clientes?, ¿has localizado a tus posibles clientes?, ¿cuál es la persona que demanda los servicios que vas a ofrecer?, ¿qué necesidades tiene?, ¿cuáles son las razones por las que opta por tu empresa frente a otras alternativas?, ¿te vas a dirigir a particulares o también a empresas? (Ver apartado 5.2.5 Análisis de los clientes y 5.3.1 Producto)
- ¿Sabes qué precios se están prestando este tipo de servicios?, ¿has fijado los criterios a partir de los que vas a fijar los precios/elaborar los presupuestos?, ¿vas a utilizar el precio como una variable de diferenciación? (Ver apartado 5.3.2 Precio)
- ¿Has desarrollado un método de venta eficaz? (Ver apartado 5.3.3 Fuerza de ventas)
- ¿Cómo vas a promocionar y dar a conocer tu imagen?, ¿has valorado cuánto te va a costar en tiempo y dinero?, ¿cuáles crees que serán las herramientas promocionales más efectivas? (Ver apartado 5.3.4 Promoción)

- ¿Qué servicios demandan los clientes que has escogido como objetivo de tu actividad?, ¿conoces otros negocios similares que existen en tu zona?, ¿cuál es la cuota de mercado de tus competidores?, ¿cuál es la estrategia seguida por tu competencia: producto, precio, imagen, etc.?, ¿cómo te piensas diferenciar de la competencia? (Ver apartado 5.2.2 *Análisis de los competidores* y 5.2.3 *Productos sustitutivos*). Consulta directorios comerciales y obtén información de tus clientes potenciales sobre la existencia de otras empresas.
- ¿Cuentas con personas que tienen el perfil necesario para poner en marcha tus ideas comerciales? (Puedes consultar en las oficinas locales del INEM las demandas de empleo)
- ¿Has realizado una previsión de ingresos?, ¿qué factores has analizado?, ¿tienes horas, días, meses o épocas de mayor volumen de ventas? (Ver apartado 5.4 *Análisis económico-financiero*)
- ¿Has analizado cómo vas a financiar las inversiones necesarias para comenzar en la actividad? (Ver apartado 5.4.5 *Financiación*)
- ¿Conoces las características de funcionamiento de un centro de día?, ¿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:**

**Margarita Amate Angueira, Técnico de Empleo do Concello de Padrón.**

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