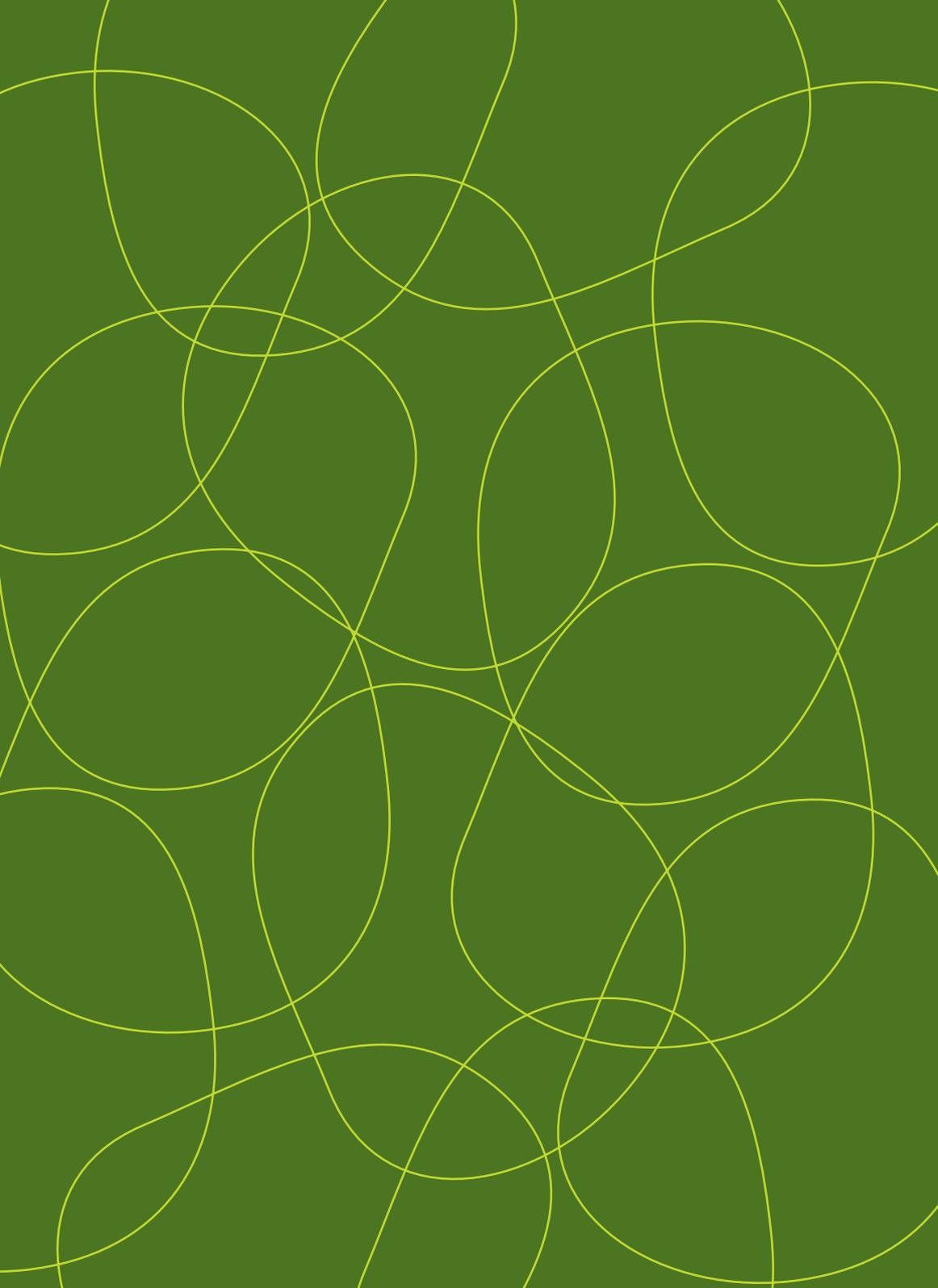




# GUÍA

DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL SECTOR DEL

# MEDIO AMBIENTE



# GUÍA

DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL SECTOR DEL

# MEDIO AMBIENTE

# ÍNDICE ▶▶▶

## INTRODUCCION

Medio ambiente y oportunidades empresariales .....	12
Objetivos y características de esta guía .....	12
Metodología empleada.....	13
Apuntes previos .....	14
Clasificaciones para la delimitación de los sectores económicos .....	14
Estimación del tamaño y la cuota de mercado.....	14
Los productos sustitutivos.....	16
Análisis DAFO para el diagnóstico del mercado.....	16
Las barreras de entrada y salida .....	17

## 1. CONSULTORÍA AMBIENTAL

1.1. El contexto sectorial.....	20
1.2. Descripción de la actividad y perfil de la empresa-tipo .....	21
1.3. Mercado .....	24
1.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado de este tipo de empresas? .....	24
1.3.2. ¿Quién será mi clientela y cómo será su perfil? .....	25
1.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad? .....	25
1.3.4. ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida de este tipo de empresa? y ¿cómo afectan a mi actividad?.....	26
1.3.5. ¿Qué ventaja competitiva existe para este tipo de empresa?.....	27
1.3.6. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro?.....	27
1.4. Marketing.....	28

1.4.1. ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela? .....	28
1.4.2. ¿Cómo elaboro el presupuesto, calculo el precio y el coste real de mi servicio? .....	28
1.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado? .....	30
1.4.4. ¿Cómo puedo dar a conocer mi empresa? .....	30
<b>1.5. Financiación</b> .....	<b>31</b>
1.5.1. ¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad? .....	31
1.5.2. ¿Cuáles son los costes medios anuales de la actividad? .....	32
1.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas? .....	35
1.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad? .....	35
<b>1.6. Recursos humanos</b> .....	<b>36</b>
1.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional de mi plantilla? .....	36
1.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa? .....	37
1.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas? .....	38
1.6.4. ¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral? .....	38
<b>1.7. Recomendaciones</b> .....	<b>21</b>
<b>2. ENERGÍAS RENOVABLES</b> .....	<b>42</b>
2.1. El contexto sectorial .....	42
2.2. Descripción de la actividad y perfil de la empresa-tipo .....	45
2.3. Mercado .....	47
2.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado para este tipo de empresas? .....	47

2.3.2. ¿Quién será mi clientela y cómo será su perfil? .....	48
2.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad? .....	48
2.3.4. ¿Qué alternativas existen a estas energías renovables? .....	49
2.3.5. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro? .....	49
<b>2.4. Marketing</b> .....	<b>50</b>
2.4.1. ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela? .....	50
2.4.2. ¿Cómo elaboro el presupuesto, calculo el precio y el coste real de mi servicio? .....	51
2.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado? .....	51
2.4.4. ¿Cómo puedo dar a conocer mi empresa? .....	52
<b>2.5. Financiación</b> .....	<b>52</b>
2.5.1. ¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad? .....	52
2.5.2. ¿Cuáles son los costes medios anuales de la actividad? .....	53
2.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas? .....	55
2.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad? .....	56
<b>2.6. Recursos humanos</b> .....	<b>57</b>
2.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional de mi plantilla? .....	57
2.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa? .....	57
2.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas? .....	58
2.6.4. ¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral? .....	58

2.7. Recomendaciones .....	58
----------------------------	----

### 3. CONSERVACIÓN Y REHABILITACIÓN DEL MEDIO NATURAL

3.1. El contexto sectorial .....	62
3.2. Descripción de la actividad y perfil de la empresa-tipo .....	65
3.3. Mercado .....	67
3.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado para este tipo de empresas? .....	67
3.3.2. ¿Quién será mi clientela y cómo será su perfil? .....	67
3.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad? .....	68
3.3.4. ¿Cómo afectan a mi actividad las barreras de entrada y salida? .....	69
3.3.5. ¿Qué ventaja competitiva existe para este tipo de empresa? .....	69
3.3.6. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro? .....	69
3.4. Marketing .....	71
3.4.1. ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela? .....	71
3.4.2. ¿Cómo elaboro el presupuesto, calculo el precio y el coste real de mi servicio? .....	72
3.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado? .....	73
3.5. Financiación .....	73
3.5.1. ¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad? .....	73
3.5.2. ¿Cuáles son los costes medios anuales de la actividad? .....	74
3.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas? .....	76

3.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad? .....	77
3.6. Recursos humanos .....	77
3.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional de mi plantilla? .....	77
3.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa? .....	78
3.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas? .....	78
3.6.4. ¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral? .....	78
3.7. Recomendaciones .....	78

### 4. GRANJA ESCUELA

4.1. El contexto sectorial .....	82
4.2. Descripción de la actividad y perfil de la empresa-tipo .....	84
4.3. Mercado .....	86
4.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado de este tipo de empresas? .....	86
4.3.2. ¿Quién será mi clientela y cómo será su perfil? .....	87
4.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad? .....	88
4.3.4. ¿Qué barreras de entrada y salida existen en la actividad? .....	89
4.3.5. ¿Qué alternativas existen a las empresas de granja escuela? .....	89
4.3.6. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro? .....	90
4.4. Marketing .....	92
4.4.1. ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela? .....	92
4.4.2. ¿Cómo calculo las tarifas y el coste real de mi servicio? .....	92

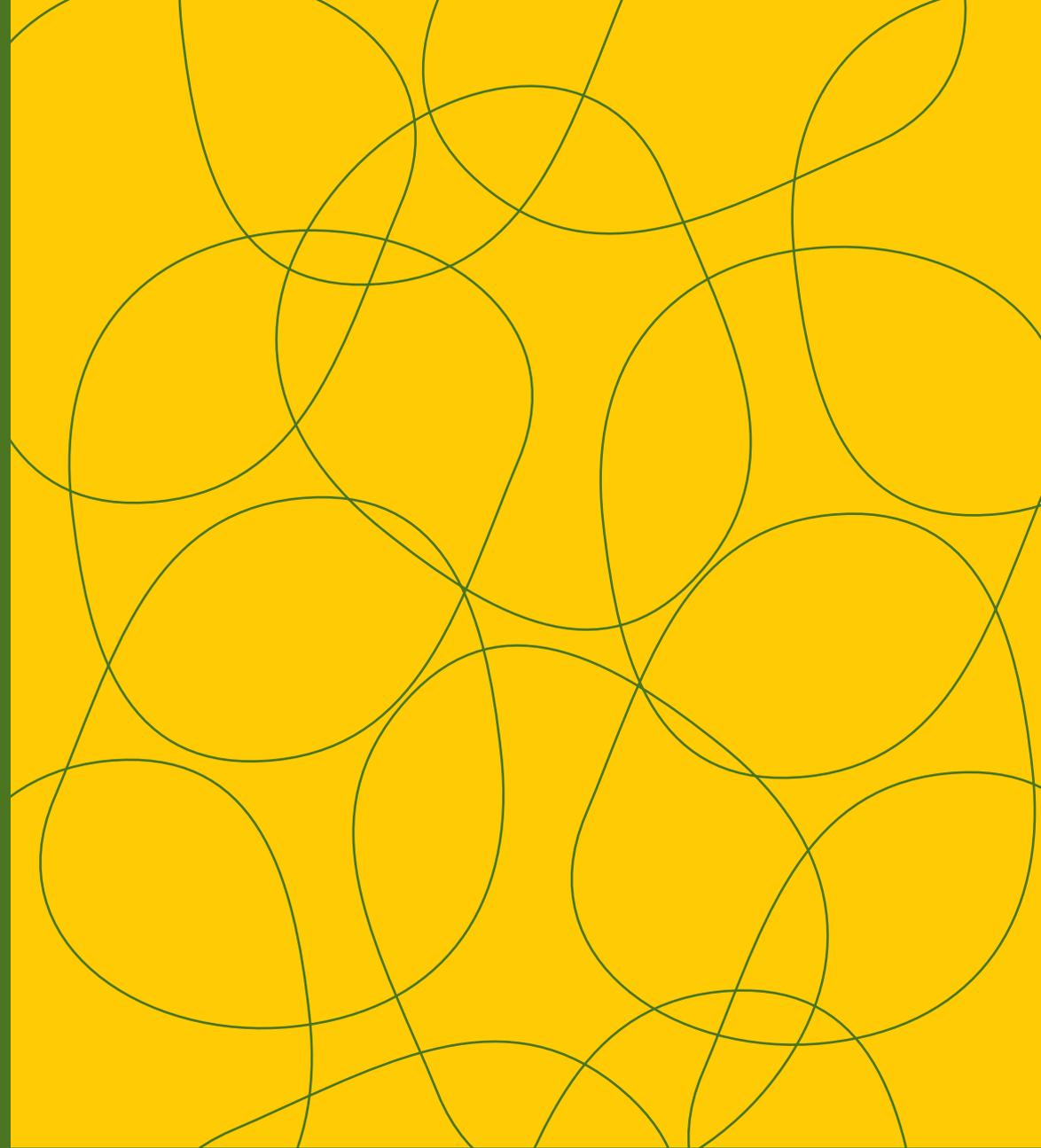
4.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado? .....	93
4.4.4. ¿Cómo puedo dar a conocer mi empresa? .....	93
<b>4.5. Financiación</b> .....	94
4.5.1. ¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad? .....	94
4.5.2. ¿Cuáles son los costes medios anuales de la actividad? .....	95
4.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas? .....	98
4.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad? .....	99
<b>4.6. Recursos humanos</b> .....	100
4.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional profesional de mi plantilla? .....	100
4.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa? .....	100
4.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas? .....	100
<b>4.7. Recomendaciones</b> .....	101

## 5. CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA

5.1. ¿Es necesario realizar un plan de empresa? .....	104
5.2. ¿Cómo puedo financiar mi proyecto? .....	104
5.3. ¿Qué forma jurídica elijo para mi empresa? .....	106
5.4. ¿Cuál es el proceso de constitución y qué trámites debo seguir? .....	112
5.5. ¿Tengo obligación de realizar un Plan de Prevención de Riesgos Laborales? .....	120
5.6. Orientaciones para cumplimentar los principales modelos y solicitudes .....	121

## 6. ANEXOS

<b>Anexo I: Ayudas y subvenciones</b> .....	128
Ayudas a la implantación empresarial .....	128
<b>Anexo II: Direcciones de interés</b> .....	136
Agencias de Desarrollo Local .....	136
Oficinas de Empleo .....	144
Proyecto SoyEmprendedora .....	147
Trámites de Constitución .....	147
Prestaciones Económicas .....	148
Otras direcciones de interés .....	151
<b>Anexo III: Enlaces recomendados</b> .....	154
Creación de empresas .....	154
Medio Ambiente .....	154
Generales .....	154



# INTRODUCCIÓN

## MEDIO AMBIENTE Y OPORTUNIDADES EMPRESARIALES

Lejos de suponer un freno a la economía, las actividades de protección y mejora del medio ambiente en la Unión Europea han demostrado tener un resultado neto positivo sobre el empleo. Si bien es cierto que el crecimiento de las exigencias legales medioambientales tiende a elevar los precios y los impuestos sobre las actividades productivas, también supone un incentivo a la creación de empresas productoras, instaladoras y gestoras de equipos para el tratamiento y control de la contaminación y la mejora de la eficiencia energética, lo cual genera un número considerable de empleos y garantiza una protección más eficaz del entorno.

En este nuevo contexto socioeconómico de creciente conciencia por los problemas ambientales, el sector medio ambiental se constituye como un nuevo yacimiento de empleo con grandes perspectivas de desarrollo, a la vez que se revela como un sector con gran potencial para el empleo y autoempleo de personas pertenecientes a los colectivos objeto de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, que son los que encuentran mayores dificultades a la hora de acceder al mundo laboral.

Esta guía pretende contribuir a la creación de empresas del sector medioambiental en Cantabria mediante un acercamiento al proceso de constitución de cinco tipos de empresas ligadas al desarrollo sostenible.

## OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DE ESTA GUÍA

El objeto de esta guía es el de proporcionar a la persona emprendedora una información práctica y específica a partir de la cual concretar aspectos fundamentales para la creación de su empresa medioambiental en nuestra Comunidad Autónoma.

La guía recoge información sobre cinco modelos de empresa relacionadas con el medio ambiente. Para cada uno de ellos se hace hincapié en aspectos determinados que pueden resultar interesantes para la persona emprendedora como son el contexto del sector, el mercado, el marketing, la financiación y los recursos humanos. También proporcionará la información necesaria para conocer todos los pasos que debe seguir quien desee poner en marcha su negocio.

Se ha seleccionado una estructura sencilla para la organización de esta guía, con el fin de facilitar en la medida de lo posible la utilización de la misma. Los contenidos se organizan en siete capítulos además de esta introducción, que constituye el capítulo cero. En Los capítulos 1 a 4 recogen cada uno de los subsectores de negocio seleccionados, en los cuales se ejemplifican cinco casos prácticos de empresa tipo medioambiental:

1. Consultoría ambiental
2. Energías renovables
3. Conservación y rehabilitación del medio natural
4. Granja escuela

El contenido de cada uno de estos subsectores se establece a partir de las cuestiones que la persona emprendedora se plantea en el momento de dar forma y poner en marcha su idea de negocio, estructurados en torno a cuatro bloques: *contexto del sector, el mercado, el marketing, la financiación y los recursos humanos*.

En el capítulo quinto, *Constitución y legalización de la empresa*, se tratan los aspectos relacionados con la constitución legal de tu empresa; formas jurídicas, financiación, trámites de constitución y prevención de riesgos laborales, estructurados a modo de tablas y organigramas para facilitarte su comprensión. Así mismo se añade información práctica para cumplimentar los formularios y solicitudes más habituales en el proceso de creación de la empresa.

Por último, el capítulo final recoge los anexos de la guía: *ayudas y subvenciones, direcciones de interés, páginas útiles en internet*.

## METODOLOGÍA EMPLEADA

La elaboración de la guía se ha desarrollado en base a la recopilación de información mediante cuestionarios generales y específicos a responsables de empresas del sector, entrevistas a técnicos/as de distintas entidades públicas y privadas de la región y consultas a otras fuentes de información a las que se tiene acceso directo, o bien, a documentos que Gestidea ha elaborado a partir de sus actividades y cuyo contenido ha sido aprovechado para este fin.

## APUNTES PREVIOS

Antes de comenzar la lectura de esta guía conviene que te familiarices con algunos conceptos sobre análisis empresarial que serán tratados con frecuencia a lo largo de esta publicación:

### Clasificaciones para la delimitación de los sectores económicos

Al tratarse de un sector económico relativamente nuevo, el sector medioambiental es especialmente difícil de categorizar. Para la delimitación de los subsectores sobre los que versa esta guía hemos utilizado 3 clasificaciones diferentes:

- » **Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).** Es la utilizada por el INE con fines estadísticos. Asigna a cada actividad un código diferente. En muchos casos esta clasificación no se corresponde exactamente con la realidad de los servicios que ofrecen las empresas del sector ambiental.
- » **Clasificación del Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** El IAE es un impuesto gestionado por las administraciones locales que grava de forma directa la realización de cualquier tipo de actividad económica, para lo cual se han establecido una serie de códigos de actividad. Te será útil conocer estos códigos a la hora de realizar algunos de los trámites de constitución de tu empresa más comunes.
- » **Clasificación de la Standard Industrial Classification (SIC).** Corresponde a la clasificación utilizada con fines estadísticos por el gobierno de los Estados Unidos.

### Estimación del tamaño y la cuota de mercado

El mercado existente se puede analizar desde el punto de vista de la oferta, es decir el volumen de empresas registradas en el subsector que van a ser nuestra competencia y de la demanda de servicios en este campo. Además, cualquier mercado está afectado por una serie de variables que es necesario que la persona empresaria conozca y valore, pues son determinantes para que exista ese mercado y tenga un tamaño suficientemente rentable. Es necesario analizar las empresas instaladas en la zona que nos interesa y saber el área de influencia o ámbito de actuación de las mismas, si es nacional, regional o comarcal.

Para calcular el tamaño de mercado en el área de influencia en el que hayas decidido implantar tu empresa medioambiental, debes tener en consideración los siguientes aspectos:



- » Número de empresas del sector y su volumen aproximado de facturación.
- » Tipo de servicios y productos que ofrecen, la calidad y el porcentaje de mercado que absorben, etc.
- » Porcentaje aproximado de la actividad que se está facturando dentro y fuera de la zona.
- » Distribución de las ventas por tipo de producto o servicio y por tipo de clientela.
- » Plazo temporal aproximado que debe esperar la clientela para que se lleve a cabo el servicio solicitado (grado de cobertura de la demanda y de la calidad del servicio).
- » Motivos de insatisfacción entre la clientela, para identificar las ventajas competitivas que tu empresa puede ofrecer con respecto a tus competidoras.

Con los resultados obtenidos debes valorar las posibilidades de negocio y contrastarlas con el volumen de ventas que necesitas para cubrir los gastos e inversiones de la puesta en marcha de tu empresa.

### Los productos sustitutivos

A lo hora de analizar la competencia de tu empresa deberás tener en cuenta la existencia en el mercado de productos sustitutivos que son aquellos que pueden cumplir la misma función que los originales y, por lo tanto, satisfacer las mismas necesidades que satisface tu empresa. Los sustitutivos influyen sobre la competencia, al tener generalmente un precio más bajo que el original. Sin embargo, suelen ser productos de menor calidad. Por lo tanto, la calidad de los servicios supondrá para tu empresa una ventaja competitiva.

### Análisis DAFO para el diagnóstico del mercado

Para el diagnóstico del mercado en relación al tipo de actividad que vamos a implantar en estas guías se ha utilizado el sistema DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Esta es una herramienta de análisis que te permitirá conocer el mercado y las previsiones futuras de evolución de tu negocio. Por medio de este diagnóstico alcanzamos una visión interna y externa de nuestra actividad respecto al entorno en el que nos vamos a instalar. Además nos permite elaborar nuestro futuro plan estratégico.

Este análisis se basa en cuatro aspectos fundamentales:

- » **Diagnóstico externo:** del entorno socioeconómico en el que nos encontramos, se analizan las posibilidades futuras de la empresa (Oportunidades) y handicaps actuales y futuros (Amenazas).
- » **Diagnóstico interno:** dentro de la propia empresa, se examinan las ventajas competitivas (Fortalezas) y carencias esenciales (Debilidades).

### Las barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada y salida están íntimamente relacionadas con el análisis competitivo de la actividad, es decir la relación del tipo de empresa con su entorno, y afectan al nivel de competencia del mercado ya que, según su intensidad, aumentan o disminuyen la cantidad de empresas que se constituyen en una zona.

Las primeras (economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, curva de aprendizaje o experiencia y política del gobierno) se corresponden con la existencia de dificultades para la implantación de un tipo de empresa en un ámbito territorial determinado.

Por otro lado, las barreras de salida (regulaciones laborales, activos poco realizables o de difícil reconversión, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales, interrelaciones estratégicas y restricciones sociales y gubernamentales) son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Por lo tanto, cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

The image features a solid green background. On the right side, there is a pattern of overlapping, thin white circles of varying sizes, creating a web-like or cellular structure. In the bottom right corner, the text "CONSULTORÍA AMBIENTAL" is written in a bold, yellow, sans-serif font, arranged in two lines.

**CONSULTORÍA  
AMBIENTAL**



## 1.1. EL CONTEXTO SECTORIAL

Las continuas crisis ambientales y socioeconómicas evidenciadas por episodios masivos de contaminación, el cambio climático o el agotamiento de los recursos energéticos han logrado poner en la agenda social, política y empresarial de los países occidentales la preocupación por el cuidado del entorno. Así, desde los años 60 del siglo XX, las sociedades posindustriales venimos asistiendo a un aumento creciente de la conciencia ambiental colectiva que ha dado lugar a cambios significativos en los procesos económicos y administrativos. Estos cambios se ven reflejados en factores como:

- » Un incremento continuado de las exigencias legales medioambientales.
- » Un aumento del desarrollo tecnológico orientado a la ecoeficiencia.
- » Una demanda creciente de productos y procesos respetuosos con el medio ambiente por parte de consumidores y consumidoras, inversionistas y entidades proveedoras.
- » La toma de conciencia de las empresas de sectores tradicionales sobre las ventajas competitivas derivadas de una correcta gestión ambiental: mejora de imagen, disminución de riesgos ambientales, disminución de multas y sanciones...
- » La gran expansión y diversificación de un nuevo sector económico: el sector medioambiental.
- » El aumento de las responsabilidades de las administraciones públicas sobre la protección del entorno y la salud de la ciudadanía.
- » El aumento de las exigencias ciudadanas en materia de información y participación ambiental.

Para atender estas nuevas demandas de la sociedad y del mercado surgen las empresas de consultoría medioambiental: despachos profesionales para el asesoramiento técnico en lo referente a las necesidades medioambientales de empresas de los sectores económicos tradicionales, empresas del emergente sector medioambiental y de las diferentes administraciones públicas.

Las previsiones de crecimiento del sector son bastante halagüeñas a corto y medio plazo, aunque conviene tener presente que este crecimiento depende fuertemente de la coyuntura económica global. Las actividades de consultoría ambiental para las que se prevé un mayor desarrollo son la Implantación de Sistemas de Gestión Medioambiental y Agendas 21 y la puesta en marcha y gestión de herramientas para frenar el cambio climático, como

el comercio y control de emisiones de carbono, si bien, otras actividades ya asentadas en el mercado de la consultoría, como los estudios de impacto ambiental, continuarán siendo muy demandadas.

Podemos estimar las posibilidades futuras del mercado en Cantabria analizando datos estadísticos sobre la evolución de las inversiones ambientales de las empresas de Cantabria, datos sobre el crecimiento industrial de nuestra Comunidad Autónoma y los presupuestos en materia ambiental de las diferentes Consejerías del Gobierno de Cantabria. Puedes consultar esta información a través de la página web del Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.es](http://www.ine.es)), la del Instituto Cántabro de Estadística ([www.icane.es](http://www.icane.es)) y la página del Gobierno de Cantabria ([www.gobcantabria.es](http://www.gobcantabria.es)).

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

Las empresas de consultoría ambiental pueden ofrecer una amplia cartera de servicios, en función de sus dimensiones y capacidades y del perfil profesional de su plantilla. Los servicios más demandados y, por tanto, más habituales son los orientados a la gestión ambiental de empresas industriales o de otras empresas de sectores tradicionales. Además de estos servicios, muchas consultoras optan por la especialización en servicios a empresas del sector ambiental y otras ofertan servicios especializados en áreas como los recursos naturales, la ordenación del territorio, la formación o la educación ambiental.

A continuación te presentamos una relación de servicios que puedes ofertar en tu consultoría ambiental:

### Servicios de gestión ambiental

- » Sistemas de gestión ambiental.
- » Auditorías ambientales.
- » Estudios de impacto ambiental.
- » Agendas 21.
- » Legalizaciones y autorizaciones (emisiones, vertidos, residuos, aguas, etc).
- » Tramitación de Autorizaciones Ambientales Integradas.
- » Formación en gestión ambiental empresarial.
- » Control de la contaminación.
- » Evaluación y prevención de riesgos ambientales.

### Servicios a empresas del sector ambiental

- » Estudios y proyectos sobre eficiencia energética y energías renovables.
- » Estudios y proyectos para la gestión eficiente del agua.
- » Gestión de los residuos.
- » Prevención de la contaminación y control de calidad atmosférica.
- » Servicios de apoyo al sector forestal.

### Servicios de consultoría ambiental especializados

- » Planes de vigilancia ambiental de obras.
- » Estudios de biodiversidad.
- » Planes cinegéticos.
- » Elaboración de mapas de ruidos.
- » Estudios y planes de movilidad sostenible.
- » Estudios para la planificación del medio ambiente urbano.
- » Planificación rural.
- » Planes de desarrollo rural y ecoturismo.
- » Ordenación territorial.
- » Interpretación ambiental: diseño de materiales y campañas; gestión de exposiciones...
- » Planes de gestión del territorio y de los recursos naturales.
- » Estudios y proyectos de recuperación de ecosistemas.
- » Planes de ordenación de espacios naturales protegidos.
- » Gestión de ayudas agroambientales.
- » Prevención y control de incendios.
- » Sensibilización ambiental.
- » Educación ambiental.
- » Formación ambiental.
- » Comunicación ambiental.

En la actualidad resulta complejo hacer una categorización precisa sobre las empresas que realizan actividades medioambientales, debido a la diversificación y rápida expansión del sector. La siguiente tabla recoge los epígrafes de los sistemas de identificación y clasificación de actividades relacionados con el sector de la Consultoría ambiental.

SIC	CNAE-93	IAE
73 Servicios comerciales.	73 Investigación y desarrollo.	84 Servicios prestados a las empresas.
7391 Laboratorio de I+D.	7310 Investigación y desarrollo sobre ciencias naturales y técnicas.	843 Servicios técnicos (ingeniería, arquitectura, urbanismo, etc.).
89 servicios diversos.	74 Otras actividades empresariales.	8439 Otros servicios técnicos n.c.o.p.
8911 Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura.	7420 servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico.	
8931 Auditorías.	74205 Servicios técnicos de medio ambiente.	

Características básicas de la consultoría ambiental: la empresa que emplearemos en este apartado para ejemplificar el caso práctico es una consultora generalista centrada en auditorías ambientales, implantación de A21L (Agenda 21 Local) para las entidades locales, preparación y asesoramiento a entidades para la obtención de certificaciones de calidad ambiental (EMAS, ISO), implantación de sistemas de calidad total y gestión de los recursos naturales y paisaje etc. La siguiente tabla recoge sus principales características:

CNAE	7384.
IAE	8439.
Condición jurídica	Sociedad Limitada.
Facturación	132.500 euros/año.
Ubicación	Núcleos urbanos de tamaño importante y mejor comunicados (Santander y municipios limítrofes, Torrelavega, Los Corrales de Buelna, Cabezón de la Sal, Reinosa, San Vicente de la Barquera, Castro Urdiales...).
Personal y estructura organizativa:	Emprendedor/a (1) Técnicos/as (2).
Instalaciones	Local de 70 m <sup>2</sup> distribuido en zona de oficinas y sala de reuniones.
Clientes	Empresas privadas y Administraciones Públicas.

Cartera de servicios	Estudios de impacto ambiental, servicio de implantación SGMA, auditorías ambientales, implantación de A21L, elaboración de planes de gestión, etc.
Herramientas promocionales	Visitas personales, publicidad (Imagen corporativa, página web, etc.) y propaganda, asistencia a ferias y congresos.
Valor del inmovilizado/inversión	20.100 euros/año.
Importe costes	105.560 euros/año.
Resultado bruto (%)	20%.

## 1.3. MERCADO

### 1.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado de este tipo de empresas?

Para calcular el tamaño de mercado en el área de influencia en el que hayas decidido implantar tu empresa de consultoría ambiental, debes tener en consideración los siguientes aspectos:

- » Número de consultoras ambientales y su volumen aproximado de facturación.
- » Tipo de servicios que ofrecen, la calidad y el porcentaje de mercado que absorben, etc.
- » Porcentaje aproximado de la actividad que se está facturando dentro y fuera de la zona.
- » Distribución de las ventas por tipo de producto o servicio y por tipo de cliente.
- » Plazo temporal aproximado que deben esperar los clientes para que se lleve a cabo el servicio solicitado (grado de cobertura de la demanda y de la calidad del servicio).
- » Motivos de insatisfacción entre los clientes, para identificar las ventajas competitivas que tu empresa puede ofrecer con respecto a tus competidoras.

Con los resultados obtenidos debes valorar las posibilidades de negocio y contrastarlas con el volumen de ventas que necesitas para cubrir los gastos e inversiones de la puesta en marcha de tu empresa.

La identificación de empresas de consultoría ambiental presenta ciertas dificultades, ya que esta actividad es susceptible de ser encuadrada en más de un epígrafe estadístico (CNAE / IAE). Por ello, para su contabilización, se ha utilizado el listado de empresas consultoras ambientales según fuentes de la Consejería de Medio Ambiente

de Cantabria. Se han localizado un total de 52 empresas de consultoría ambiental, 7 de las cuales, a fecha 21 de agosto de 2007, están inscritas Registro de Organizaciones adheridas al Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS) de Cantabria.

### 1.3.2. ¿Quién será mi clientela y cómo será su perfil?

El análisis del tipo de clientela y de las variables más valoradas por esta a la hora de demandar los servicios de una empresa de consultoría ambiental es primordial para poder desarrollar productos o servicios enfocados a sus expectativas.

Normalmente las empresas privadas son las que más servicios solicitan a una consultoría ambiental aunque pueden hacerlo también las entidades públicas, y lo hacen cada vez en mayor medida en materias relacionadas con formación y educación ambiental, e implantación de A21L.

Los aspectos más valorados por la clientela, por lo general son la calidad de los servicios y el trato y la atención ofrecidas.

### 1.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad?

Lo más aconsejable es contar con un establecimiento distribuido en zona de oficinas y sala de reuniones. En algunos casos, es habitual la existencia de un espacio dedicado a almacén, así como una zona de recepción o sala de espera. Aunque las instalaciones no son un factor clave para el desarrollo de la actividad debes buscar la comodidad y un ambiente apropiado para llevar a cabo el trabajo.

Por lo tanto, para el inicio de la actividad sería suficiente contar con un local de aproximadamente 70 m<sup>2</sup>. Es importante no desatender aspectos como el mobiliario o la decoración, pues estos contribuyen a transmitir una impresión positiva de la empresa.

Los bienes en capital de activo fijo (inmovilizado material) de los que debería dotarse la empresa de consultoría ambiental son, principalmente, mobiliario, equipamientos para procesos de información (impresoras, escáner, hardware y software), conexión en red e Internet, fax y equipos tanto de telefonía fija como móvil.

Infórmate en las ADL's sobre los semilleros, incubadoras o viveros de empresas de los que disponen: en la ADL de Santander se halla el Centro de Iniciativas Empresariales "Mercado de México" que es un Iniciativa del Ayuntamiento de Santander que ofrece a todos aquellas personas que deseen desarrollar su proyecto empresarial en el municipio la posibilidad de acceder a espacios y servicios diseñados con el objetivo específico de promover la implantación, desarrollo y consolidación de nuevas actividades vinculadas, entre otras, a la gestión ambiental; también puedes recurrir a la ADL de Torrelavega que cuenta con un centro de emprendizaje que pone a disposición de las personas emprendedoras una oficina equipada, con acceso a internet de alta velocidad y unos servicios comunes de conserjería, sala de reuniones, fax y fotocopiadora, con costes mensuales bastante asequibles durante 3 años prorrogables a 2 más.

### 1.3.4. ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida de este tipo de empresa? y ¿cómo afectan a mi actividad?

En el sector de las empresas de consultoría ambiental, las barreras de entrada tienen una intensidad media.

La existencia de un número considerable de empresas competidoras ya asentadas y consolidadas en el mercado supone la principal barrera de entrada. La dificultad de captación de clientela es la segunda barrera de entrada identificada. Los factores más valorados a la hora de contratar los servicios de una empresa de consultoría ambiental son la calidad del servicio ofertado y el conocimiento previo del producto o servicio prestado.

Las barreras de salida del mercado se consideran de intensidad baja. La principal barrera de salida identificada es el compromiso adquirido con la clientela. La prestación de un servicio de consultoría ambiental suele comprender plazos no inferiores a los 3 meses, lo que implica el cumplimiento de una obligación que limita la libertad de cese en la actividad. En el caso de haber solicitado préstamos existirá el problema de la cancelación. Las subvenciones deberán ser devueltas en el caso de que la empresa suspenda su actividad antes del periodo fijado en la propia convocatoria de las subvenciones.

Por último, el éxito comercial referido sobre todo a los primeros años de actividad, dependerá en gran medida de la habilidad comercial para hacer contactos y conseguir clientela. Estos contactos, pueden facilitar el acceso a proyectos de mayor envergadura, lo que te permitirá la entrada paulatina en un mercado cubierto por las principales consultoras nacionales.

### 1.3.5. ¿Qué ventaja competitiva existe para este tipo de empresa?

Para hacer frente a la fuerte competencia que supone la existencia de un número elevado de empresas consultoras generalistas que además prestan servicios en otras áreas diferentes a las medioambientales, tienen una cartera de clientela estable y pueden incluso llegar a ofrecer precios más bajos, es aconsejable que tu consultora ofrezca ventajas competitivas basadas por ejemplo, en la especialización en algún producto o servicio del que hayas detectado mayor potencial comercial y en una atención personalizada.

### 1.3.6. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro?

Si has optado por crear una empresa de consultoría ambiental debes considerar la siguiente tabla DAFO con el fin de aumentar o mantener los puntos fuertes, mantenerte atento a las oportunidades de negocio que se te ofrecen y eliminar o mejorar los puntos débiles para afrontar las amenazas del mercado.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la competencia en el sector.</li> <li>- Dependencia de la coyuntura económica.</li> <li>- Poco interés en general por políticas ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento general de la concienciación ambiental.</li> <li>- Existencia de ayudas y subvenciones.</li> <li>- Adecuación nueva normativa.</li> <li>- Tendencia a la especialización.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato personalizado.</li> <li>- Proximidad a la clientela.</li> <li>- Bajo volumen de inversión.</li> <li>- Elevada cualificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad insuficientemente valorada.</li> <li>- Dependencia de ayudas y subvenciones.</li> <li>- Alto poder de negociación de la clientela.</li> </ul>

## 1.4. MARKETING

### 1.4.1 ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela?

Como ya comentamos al describir la actividad, los servicios que puede ofrecer una consultora ambiental son muchos y muy diversos. Los servicios más habituales que suele ofrecer este tipo de empresas son estudios de impacto ambiental, gestión ambiental, elaboración de proyectos técnicos de recuperación y restauración de espacios naturales, auditoría ambiental (certificaciones, implantación de A21L), etc.

El producto más demandado por cuestiones legales, por lo general, es el estudio de impacto ambiental. La existencia de múltiples áreas de actividad, unida a la tendencia a la especialización, obliga a una clara definición de la estrategia comercial a seguir. En este sentido, la persona emprendedora ha de decidir cuáles serán los servicios a ofertar. En cualquier caso, esta decisión ha de sustentarse en la existencia de una estructura suficiente de personal cualificado, la experiencia y en la calidad de los servicios prestados.

### 1.4.2. ¿Cómo elaboro el presupuesto, calculo el precio y el coste real de mi servicio?

El presupuesto o precio estipulado para la realización de cada servicio es el fundamento de nuestros ingresos en la cuenta de explotación, por lo tanto un error en el presupuesto, bien sea por exceso o por defecto puede ser la clave de nuestro fracaso empresarial.

El cálculo correcto de costes reales de un servicio de consultoría ambiental se realiza valorando principalmente los siguientes aspectos:

- » Costes fijos anuales de empresa<sup>1</sup> / Número de proyectos/Tiempo estipulado de ejecución.
- » Costes variables (Precios proveedores, necesidades de personal, materiales específicos necesarios...).

Al resultado que obtengamos de este cálculo le debemos añadir el margen de beneficio (15%) y esta suma nos proporcionará el precio de venta. El precio y todos los aspectos que queremos matizar del servicio se plasman en el presupuesto.

1. Ver tabla Pág. 33.

Estimar precios fijos referidos a cada actividad sería muy complicado, teniendo en cuenta la diversidad de servicios y la multitud de factores que afectan a cada servicio pero podemos indicar algunas cifras: el precio medio de implantación del certificado ISO 14001 varía entre 3.000 y 12.000 euros, en función de las características de la entidad a certificar, términos de compromiso y participación de la entidad certificada. El precio de mercado de los estudios de impacto ambiental oscila entre 3.000 y 8.000 euros. De igual manera, una medición de niveles de ruido tiene un coste aproximado de 800 euros. Por otro lado, los honorarios de la elaboración de un proyecto técnico de rehabilitación paisajística en un entorno natural, dependen de la titulación técnica profesional y de los baremos de honorarios que estipulen los colegios profesionales.

Es muy importante, acordar previamente con la clientela las condiciones de pago, en muchos casos suele especificarse en el presupuesto o la factura. En el supuesto de proyectos de poca envergadura el cobro del servicio se produce a 30 días vista de la fecha de finalización del mismo. Si el proyecto es de mayor importancia, se puede pactar el pago de un anticipo que oscila entre el 20 y el 30% del total presupuestado. Otra modalidad, quizá la más aconsejable, consiste en la realización de pagos mensuales.



### 1.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado?

Sería conveniente la elaboración de un plan de ventas y marketing, ésta es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Las visitas comerciales a la clientela potencial son acciones que debes realizar con el objeto de conseguir la comercialización de tus servicios durante los primeros meses. Otra manera de comercializar tus servicios es a través del establecimiento de acuerdos con las empresas pertenecientes a tu cartera de clientela. Por ejemplo, una vez prestado un servicio de implantación de un SGMA (Sistema de Gestión Medioambiental), sería deseable alcanzar un acuerdo para la realización de servicios de mantenimiento, revisiones periódicas.

El objetivo prioritario para cualquier tipo de empresa es la captación de la clientela y su fidelización. Por lo cual, es conveniente transmitir capacidad de adaptación a las exigencias de los mismos. La empresa debe ser capaz de elaborar un presupuesto a medida según sus necesidades para conseguir que se establezcan relaciones duraderas y de confianza entre clientela y empresa.

### 1.4.4. ¿Cómo puedo dar a conocer mi empresa?

En un mercado en expansión, tan competitivo y cambiante como es el sector ambiental, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Las empresas suelen adecuarse a los cambios y de igual manera adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios. La creación de la imagen corporativa es el primer paso para la estrategia de promoción de tu empresa.

La imagen corporativa es la manera por la cual vas a transmitir: quién sois, qué sois, qué hacéis y cómo trabajáis en tu empresa. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida al auditorio deseado. Esta es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza; dicha imagen tiene que estar impresa en todo lugar relacionado con la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en el mercado. Tu logotipo constantemente se irá quedando fijo en la mente de las personas y de esta forma cuando alguien piense en algo referente a su producto o servicio se imaginará tu logotipo como opción.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los rótulos de local, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios

de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

Las empresas de consultoría ambiental suelen promocionar sus actividades mediante la edición de diversa propaganda o publicidad, la asistencia a ferias o congresos especializados y la posesión de una página web propia en la que se facilita información sobre la empresa y los servicios que oferta.

## 1.5. FINANCIACIÓN

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

Este apartado se recogen las inversiones iniciales destinadas a servir de forma duradera en la actividad de la empresa. En el siguiente cuadro aparecen las partidas más importantes para iniciar esta actividad.

#### Costes iniciales (euros)

PARTIDA	IMPORTE <sup>2</sup>	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Acondicionamiento del local	1.000	4.000
Mobiliario y material de oficina	3.000	5.500
Equipamientos para procesos de información	4.000	8.000
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.600	2.000
Aplicaciones informáticas	600	1.000
TOTAL	10.200	20.500

La mayor inversión se corresponde a la adquisición de medios informáticos, a lo que le sigue la ejecución de las obras necesarias para el acondicionamiento del local. Por ello, a la hora de adquirir los equipamientos informáticos (tres ordenadores con sus correspondientes periféricos, tales como impresora a color y escáner) es conveniente evaluar

2. Media estadística de mínimo y máximo aproximado, estas cifras pueden variar dependiendo de multitud de factores.

varios presupuestos antes de tomar la decisión de compra ya que las diferencias de precio pueden ser importantes. Del mismo modo la obtención de un local bien acondicionado nos puede permitir evitar la reforma y ahorrarnos ese desembolso inicial. Asimismo, se entiende que el local en el cual la empresa desarrollará su actividad está en régimen de alquiler, contemplando el correspondiente gasto en el apartado de costes fijos; en caso contrario, el importe de la compra se debería añadir en este apartado.

En la evaluación de la inversión en aplicaciones informáticas se tuvo en consideración el precio de mercado de los diversos programas necesarios para el funcionamiento del equipamiento, así como el coste de programas específicos para la gestión de la empresa.

En el capítulo de mobiliario y material de oficina se recoge la cantidad monetaria precisa para equipar tres puestos de trabajo, así como el equipamiento de la sala de reuniones y los diversos materiales de oficina necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

Por último, los gastos de constitución y puesta en marcha de la actividad recogen, además de los gastos de constitución y similares, la inversión en publicidad inicial, la creación de la página web y de la imagen corporativa.

### 1.5.2. ¿Cuáles son los costes anuales medios de la actividad?

En este apartado nos vamos a referir a los desembolsos anuales que deberás hacer frente en el ejercicio de tu actividad empresarial.

Has de tener en cuenta que durante los primeros años es probable que el nivel de actividad no sea el deseado y que los ingresos sean escasos y no subsanen los gastos. Es preciso que realices una previsión sobre el número de meses durante los que se puede producir la situación expuesta y, en consecuencia, cuentes con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y costes.

En cualquier tipo de actividad empresarial se distinguen los costes fijos, aquellos que se mantienen más o menos constantes independientemente del nivel de actividad, y los costes variables, aquellos que varían con el nivel de actividad.

Los costes variables vienen determinados por la necesidad de subcontratación de ciertos servicios técnicos, tales como la realización de analíticas de muestras. Según la

información obtenida durante las entrevistas realizadas a gerentes de empresas de consultoría ambiental en la región, el porcentaje de ingresos se sitúa alrededor del 20% del total de gastos.

### Costes fijos anuales (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de personal	81.440
Servicios externos	3.600
Alquiler local	6.600
Seguros	600
Publicidad	1.000
Suministros (teléfono, electricidad, agua, tasas basura, etc.)	3.400

La partida de gastos de personal engloba el importe destinado a cubrir las cuotas en concepto de salarios y seguridad social de los trabajadores/as fijos/as, dietas y desplazamientos con los que cuenta la empresa:

- » La persona emprendedora: 1.500 euros netos/mes, repartidos en catorce pagas, lo que supone un total de 21.000 euros.
- » Dos técnicos/as: 1.414,28 euros netos/mes/trabajador/a, repartidos en catorce pagas, lo que supone un total de 39.600 euros.

En total suma 60.600 euros, a lo cual hay que añadir los pagos a la Seguridad Social del personal empleado 40% (15.840 euros) y las cuotas de régimen autónomo de la persona emprendedora (3.000 euros) así como las dietas y gastos en desplazamientos o viajes concernientes a la ejecución de los diversos proyectos (2.000).

Para la valoración del gasto en alquiler del local se estima una mensualidad de 550 euros. Esta cifra es orientativa ya que el importe del alquiler variará mucho dependiendo del núcleo de población y de la zona elegida.

La partida suministros recoge el gasto en agua y electricidad e incluye el importe correspondiente a teléfono, fax e Internet.

La publicidad refleja el gasto por el mantenimiento de la página web, la inclusión de anuncios en directorios comerciales, edición de tarjetas personales, folletos, trípticos, etc.

En el epígrafe servicios externos se incluye el gasto anual de asesoría laboral, fiscal y contable, servicio de prevención de riesgos laborales, limpieza y, en menor medida, servicios legales.

Asimismo, el coste de la contratación de un seguro de responsabilidad civil aparece reflejado en la partida primas de seguros.

Los gastos financieros incluyen los intereses anuales de un préstamo a un tipo de interés del 10%, que financia la mitad de la inversión inicial.

La partida amortización del inmovilizado recoge el gasto anual por depreciación del inmovilizado, utilizando el método de amortización lineal y el coeficiente lineal máximo según las tablas fiscales.

Por otro lado, no debes olvidar la previsión de los costes variables, estos son los gastos que varían en función de la actividad, por ejemplo los desplazamientos o los servicios externos como la limpieza del local.



### 1.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas?

Para la realización de una previsión de ventas elemental debes calcular la estimación del número de servicios susceptibles de ser prestados durante el ejercicio económico y el precio medio de los diferentes servicios. Sin embargo, en nuestro caso este cálculo presenta dificultades en la medida en que el establecimiento de precios de venta al público viene condicionado por la inexistencia de tarifas únicas. A continuación se muestra una tabla como ejemplo de previsión de ingresos teniendo en cuenta los diferentes servicios susceptibles de ser prestados por la empresa tipo y su precio de mercado estimado.

#### Ingresos anuales

CONCEPTO	IMPORTE	EJECUCIÓN	TOTAL
Implantación ISO 14001	7.500	5	37.500
Implantación ISO 9001	5.500	5	27.500
Estudios de impacto ambiental	5.500	3	16.500
Auditoría ambiental	9.500	2	19.000
Proyecto/dirección de obra rehabilitación espacio natural	5.500	2	11.000
Implantación A21L Fase prediagnóstico	5.000	3	15.000
Otros servicios	2.000	3	6.000
<b>TOTAL</b>			<b>132.500</b>

### 1.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad?

El margen medio sobre las ventas de un producto resulta de la diferencia entre el precio de venta y su precio de compra. Para el tipo de actividad comercial de consultoría ambiental se estima un margen medio sobre las ventas de un 85%, aunque puede variar. Teniendo en cuenta este dato y el nivel de gasto indicado en el epígrafe anterior, el volumen de ventas mínimo que la empresa tipo debería alcanzar para no incurrir en pérdidas es de 105.560 euros. A partir de esta cifra de negocio comenzaría a dar beneficios.

La capacidad de generar ingresos depende de multitud de factores como pueden ser: los servicios ofertados, los precios o el perfil de la clientela. Teniendo en cuenta todo esto,

debes analizar las posibilidades de obtener un volumen de facturación que te permita hacer rentable tu negocio

A continuación, figura una sencilla cuenta de resultados que registra los ingresos y los gastos de la actividad estimados en los apartados anteriores.

#### Beneficios anuales medios (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
A Ingresos	132.500
B costes fijos + costes variables (2.000 euros) <sup>3</sup>	105.560
RESULTADO BRUTO (A-B)	26.940

Al resultado bruto por importe 0 se le denomina punto muerto o umbral de rentabilidad, si el resultado bruto es negativo la empresa no es rentable, es decir los ingresos no van a cubrir los gastos.

## 1.6. RECURSOS HUMANOS

### 1.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional de mi plantilla?

La empresa de consultoría ambiental requiere profesionales que cuenten con preparación acorde a la actividad que van a desarrollar. En Cantabria existe un alto nivel de cualificación profesional en este sector. Por lo que respecta a la persona emprendedora, generalmente se trata de personas con titulación universitaria con amplia experiencia y conocimientos del sector ambiental que deciden crear una empresa de este tipo animadas por las expectativas, en términos de oportunidad de negocio, generadas en torno al medio ambiente.

En cuanto al personal técnico empleado, suele poseer titulaciones universitarias encuadradas dentro del campo técnico: Biología, Ciencias Medioambientales, Ingeniería Química,

3. En costes variables se incluye gastos extra de limpieza de local, dietas y desplazamientos, etc., costes que varían en función del volumen de actividad, considerando para una consultoría ambiental una media de costes variables de 2.000 euros.

Química Ambiental, Ingeniería Forestal, Ingeniería de Montes, Geografía, etc. Asimismo es habitual la posesión de formación complementaria, master o curso de especialización relacionado con el medio ambiente.

Las variables más valoradas en la selección de personal técnico son la capacidad de organización, gestión y la capacidad para el trabajo en equipo. En este sentido, por tanto, es recomendable que las personas trabajadoras sean capaces de realizar una planificación de cómo se deben ejecutar los diversos proyectos desarrollados por la empresa, e incluso trabajar de manera simultánea en más de un proyecto. Igualmente, es deseable que la plantilla posea capacidad innovadora y un cierto grado de especialización.

### 1.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa?

La forma de estructurar la organización de la empresa influirá en gran medida en el desempeño tanto profesional como personal de cada persona en conseguir el objetivo de satisfacer a la clientela y conseguir su fidelidad.



La estructura organizativa de la empresa tipo estaría integrada por la propia persona emprendedora y dos personas con perfil técnico. Para comenzar a operar en esta actividad no es necesario contar con un amplio cuadro de personal. Sin embargo, debes saber que la plantilla ha de incrementarse en la medida en que surgen nuevos proyectos. La persona emprendedora será quien asuma las funciones de la gerencia, la gestión del negocio, la labor comercial y el desarrollo de las tareas propias de la actividad de la empresa consultora. La actividad del personal técnico consistirá en proporcionar apoyo a la persona emprendedora en la elaboración de los proyectos que le sean encomendados a la empresa.

### 1.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas?

Es aconsejable que recurras a la gestión de los temas laborales, contables y fiscales por parte de una empresa especializada, una asesoría. La persona emprendedora delega los servicios legales, los servicios de prevención de riesgos laborales y los servicios informáticos a gabinetes profesionales ajenos a la empresa.

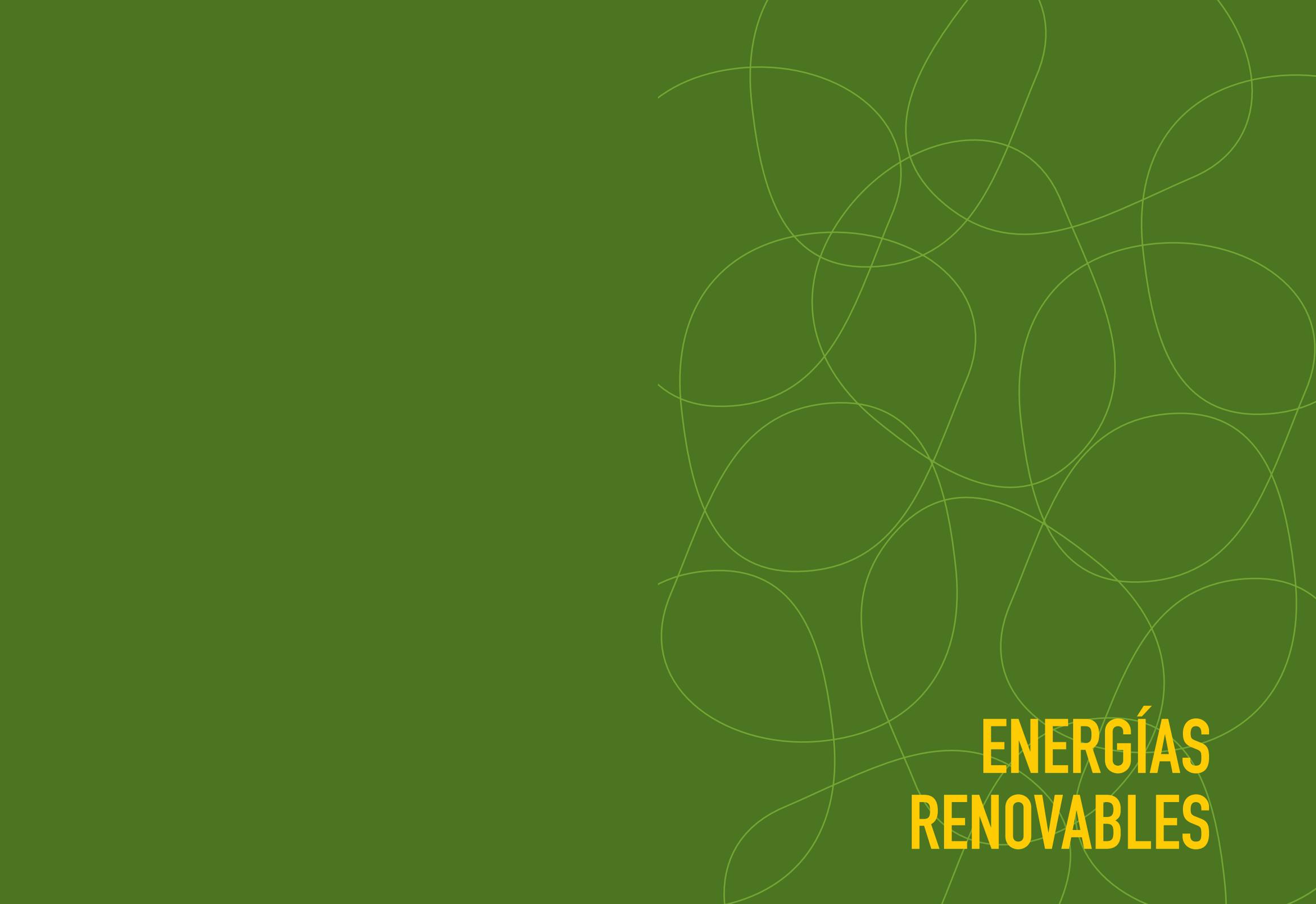
### 1.6.4. ¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?

Es aplicable a las empresas de consultoría medioambiental el XIV Convenio Colectivo Nacional de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos, de 5 de septiembre de 2005, que puedes consultar en el BOE nº 225 por resolución el 20 de septiembre de 2005.

## 1.7. RECOMENDACIONES

- » Instala tu empresa preferentemente en los principales núcleos de población de Cantabria, Santander y Torrelavega.
- » Para ahorrar costes recurre a los semilleros, incubadoras, viveros de empresas o centros de emprendizaje que ponen a tu disposición la administración local y gestionan las ADL's. puedes ahorrarte hasta 6.600 euros anuales de alquiler.
- » Esfuérzate en crear una imagen seria y fiable de tu empresa, crea una página web, elabora un logotipo atrayente, tarjetas personales, carpetas personalizadas, etc.
- » Analiza el tipo de clientela a la que se dirigen tus servicios y elabora un plan de ventas y marketing.

- » Potencia la calidad y especialización de tus servicios para aumentar la competitividad en el mercado.
- » Procura seleccionar y contratar personal cualificado que tenga titulación académica (titulados medios o superiores) y con experiencia en el sector; no olvides que debe estar remunerado acorde con su valía.
- » La necesidad de subcontratar ciertos servicios técnicos exige que selecciones muy bien a las entidades colaboradoras externas, pues de dicha asistencia dependerá en buena medida el éxito o fracaso del servicio y, en consecuencia, la impresión que la clientela se lleve de la empresa.
- » Es conveniente que tengas prevista una aproximación del número de meses durante los que se puede producir la situación en la que los ingresos sean nulos o escasos y difícilmente compensen los gastos y, en consecuencia, cuentes con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y gastos.
- » La demanda de servicios por parte de la Administración Pública está creciendo, por lo que debes prestar atención a los concursos, subastas y convocatorias que se publican en los boletines oficiales: BOC, BOE, etc.
- » Busca las mejores opciones de financiación, valora los posibles préstamos y subvenciones que más te convengan (ver capítulo Constitución y legalización de la empresa).
- » Recuerda que habrá momentos difíciles, sobre todo al principio, en los que la empresa aún no obtendrá los beneficios suficientes. No te desanimes y ten visión a largo plazo; un porcentaje muy alto de tu éxito empresarial dependerá de ello.

The image features a solid green background with a pattern of overlapping, thin white circles of varying sizes. In the bottom right corner, the text "ENERGÍAS RENOVABLES" is written in a bold, yellow, sans-serif font, arranged in two lines.

**ENERGÍAS  
RENOVABLES**



## 2.1. EL CONTEXTO SECTORIAL

La gran afección al medio ambiente derivada del uso de combustibles fósiles como el carbón, el gas natural y el petróleo unida a la escalada de los precios de estos carburantes debido a su progresivo agotamiento obliga a los países a buscar soluciones para combatir el calentamiento del planeta y garantizar la seguridad en el suministro energético.

En este contexto, el desarrollo del sector de las energías renovables juega un papel clave para lograr un autoabastecimiento energético limpio y seguro, que posibilite el cumplimiento de los compromisos adquiridos mediante la firma del protocolo de Kyoto contra el cambio climático sin mermar el desarrollo económico de los estados.

Las energías renovables son aquellas que parten de recursos naturales como el viento, el agua, la biomasa o la radiación solar y que, administradas de forma adecuada, pueden explotarse ilimitadamente ya que su cantidad disponible no disminuye a medida que éstas se aprovechan.

Dentro de la actividad de Producción de Energías Renovables<sup>1</sup>, en el campo para el desarrollo de la actividad empresarial del sector de las energías renovables, se han identificado las fuentes energéticas que se señalan a continuación por ser, en la actualidad, las más rentables económicamente.

- » Energía eólica.
- » Energía solar térmica.
- » Energía solar fotovoltaica.
- » Aprovechamiento energético de la biomasa.

En esta guía nos centraremos en las actividades de instalación de sistemas de aprovechamiento de energía solar y minieólica, puesto que son las que mayor oportunidad de negocio suponen para las pequeñas empresas.

Las previsiones para el desarrollo del sector de la energía solar en España son alentadoras: desde el punto de vista climatológico y de situación, nuestro país es uno de los

lugares de Europa con mejores condiciones para el aprovechamiento de la energía solar, tanto a través de sistemas térmicos como fotovoltaicos. España es además el cuarto país de la Unión Europea en implantación de sistemas de captación de energía solar térmica y posee la segunda mayor industria, tras Alemania, de generación de paneles fotovoltaicos en Europa. Los más de 20 años de experiencia del sector avalan la madurez de tecnologías y profesionales en nuestro país.

A todo esto hay que sumarle la apuesta decidida que desde las distintas administraciones se viene haciendo por el fomento de este tipo de energías, que se materializa en distintos planes y programas y sus correspondientes medidas:

Así, por ejemplo, el Plan de Energías Renovables en España (PER) 2005-2010 que constituye la revisión del Plan de Fomento de las Energías Renovables en España 2000-2010 hasta ahora vigente, busca cumplir el objetivo de cubrir con fuentes renovables al menos el 12% del consumo total de la energía en 2010 a través de medidas como el apoyo a los Ayuntamientos en la puesta en práctica de ordenanzas solares, apoyos públicos a la inversión, desgravaciones en el IRPF o el establecimiento de programas específicos para la realización de proyectos innovadores con incentivos adecuados.

Pero sin duda, la más esperada de todas estas medidas ha sido la aprobación del Código Técnico de la Edificación, mediante Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, que establece que todas las viviendas de nueva construcción o aquellas que sean rehabilitadas deberán conseguir que un porcentaje de entre el 30 y el 70% de la energía utilizada para la producción de agua caliente sanitaria sea de origen solar térmico. Esta medida, unida a la estabilidad del sector de la construcción en nuestro país hace pensar en un aumento del tamaño del mercado del sector de la energía solar.

Si bien es cierto que Cantabria presenta uno de los menores índices de radiación solar de la Península Ibérica también hay que decir que algunos países europeos con menor disponibilidad de energía solar, como Austria o Alemania, tienen una mayor implantación de tecnologías de captación de energía solar que nuestra Comunidad, lo que indica que aún existen muchas posibilidades de desarrollo para el sector.

Teniendo en cuenta criterios como la densidad de población, las previsiones de construcción de viviendas, el grado de implantación de la energía solar térmica en relación con la insolación existente, el desarrollo de medidas legislativas y planes de promoción e incentivos

1. Marco sobre sectores y ocupaciones medioambientales elaborado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales a través de la UAFSE y del Observatorio Ocupacional del INEM, en colaboración con el Grupo de trabajo FSE y Medio Ambiente de la Red de Autoridades Ambientales.

específicos y los objetivos de la propia Comunidad Autónoma, el Instituto para la diversificación y ahorro de la energía (IDAE) ha estimado que la superficie de paneles solares térmicos instalados en Cantabria se multiplicará por 15 entre los años 2004 y 2010.

Por otro lado los datos del Gobierno de Cantabria en su Plan Energético de Cantabria 2006-2011 (PLENERCAN) consideran previsiones en dos posibles escenarios: un escenario tendencial que contempla un desarrollo del sector al mismo ritmo al que se venía produciendo, pero incorporando a esta tendencia los efectos derivados de la entrada en vigor del Código Técnico de la Edificación, y un escenario de ahorro que incorpora a las previsiones de crecimiento otra serie de medidas derivadas de la Estrategia Española de Eficiencia energética y del desarrollo del propio plan PLENERCAN. Las previsiones de este escenario de ahorro son bastante similares a las ofrecidas por el IDAE.

ÁMBITO TERRITORIAL	SUPERFICIE INSTALADA EN 2004 SEGÚN IDAE (m <sup>2</sup> )	PREVISIONES IDAE SUPERFICIE INSTALADA EN 2010	OBJETIVOS PLENERCAN 2011 (PREVISIÓN BAJO UN ESCENARIO DE AHORRO)
CANTABRIA	1.501	22.357	20.856
TOTAL ESPAÑA	700.433	4.900.433	

Elaboración propia, fuentes IDAE y Plan PLENERCAN 2006-2011

En cuanto a la energía solar fotovoltaica el IDAE prevé que se alcanzará una potencia total instalada de 9,21 Megavatios hora mientras que el Gobierno de Cantabria sitúa sus previsiones más optimistas en un los 4,7 MWp de potencia.

ÁMBITO TERRITORIAL	POTENCIA INSTALADA EN 2004 (MWP)	PREVISIONES IDAE 2010 (MWP)	PREVISIONES PLANERCAN 2011 (MWP)
CANTABRIA	0,07	9,21	4,7
TOTAL ESPAÑA	32	400	

Elaboración propia, fuentes IDAE y Plan PLENERCAN 2006-2011.

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

Desde un punto de vista socioeconómico, el sector de las energías renovables engloba diferentes tipos de empresas: podemos encontrar, entre otras, grandes empresas constructoras y explotadoras de parques eólicos o huertos solares, industrias fabricantes de equipos para la captación y aprovechamiento de energías renovables, empresas dedicadas a la importación/exportación y venta de estos equipos, consultoras en eficiencia energética, ingenierías para la realización y ejecución de proyectos o pequeñas empresas instaladoras de estos sistemas.

La empresa-tipo que utilizaremos para ilustrar este capítulo es una empresa de ingeniería e instalaciones dedicada fundamentalmente a prestar servicios integrales en el ámbito de la energía solar térmica y fotovoltaica y de la minieólica en menor medida. Ofrece servicios de ingeniería y consultoría en energías renovables (estudios básicos y de viabilidad de proyectos, diseño e instalaciones, etc.) a particulares, empresas y organismos públicos.



Estos son los epígrafes de los sistemas de identificación y clasificación de actividades relacionados con el subsector.

SIC	CNAE-93	IAE
73 Servicios comerciales. Subgrupo 7391 Laboratorio de I+D.  89 servicios diversos. Subgrupos 8911 Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura 8999 Servicios SC.	28 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo. Subepígrafes: 2811, 2812, 2840, 2851, 2852, 2862, 2874 y 2875.  29 Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico. Subepígrafes: 2911, 2912, 2914, 2923, 2924, 2942, 2943 y 2956.  31 Fabricación de maquinaria y material eléctrico. Subepígrafes: 3110, 3120, 3130, 3140, 3161, y 3162.  36 Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras. Subepígrafes 3614 y 3663.  37 Reciclaje. Subepígrafe 372.  40 Producción y distribución de energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente. Subepígrafes: 4011, 4012, 4013, y 4030.  45 Construcción. Subepígrafes: 4511, 4521, 4524, 4525, 4531, 4534 y 4545.  73 Investigación y desarrollo. Subepígrafe: 7310.  74 Otras actividades empresariales. Subepígrafes: 7414, 7420, 7430 y 7460.	84 Servicios prestados a las empresas. Epígrafe: 8431.

Características básicas de la empresa tipo

CNAE	74.20.
IAE	8431.
Condición jurídica	Sociedad Cooperativa.
Facturación	432.000 euros.
Ubicación	Preferentemente en entornos urbanos.
Personal y estructura organizativa	2 emprendedores/as (ingenieros/as) y 2 técnico/as.
Instalaciones	Oficina de 60 m <sup>2</sup> aproximadamente.
Clientela	Particulares y entidades públicas y privadas.
Cartera de servicios	Elaboración de proyectos, instalación y mantenimiento de energías renovables.
Herramientas de promoción	Visitas comerciales, distribución de material promocional, inclusión en páginas web por ejemplo el directorio de empresas del IDAE.
Valor del inmovilizado / inversión	14.095,31 euros.
Importe costes	402.998 euros.
Resultado bruto (%)	7%.

## 2.3. MERCADO

### 2.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado para este tipo de empresas?

Las previsiones apuntan a que el consumo de energía procedente de fuentes renovables va a seguir en aumento en nuestro país, por lo que la tendencia del mercado será creciente en los próximos años.

El tamaño de mercado aumentará además gracias a la implantación del Código Técnico de la Edificación y el establecimiento de ayudas a la implantación de tecnologías más eficientes.

El Plan de energías renovables para España 2005-2010 registra en 2004 un total de 1.354 empresas asentadas en diversos puntos del territorio español susceptibles de ser encuadradas

dentro del sector de las energías renovables, además se observa un progresivo crecimiento en los últimos años.

En Cantabria podemos encontrar aproximadamente 19 empresas dedicadas a la gestión de energía renovables, que realizan proyectos e instalaciones de energías renovables. Puedes acceder a ellas en el directorio de empresas del IDAE en la web <http://www.idae.es/index.asp?i=es>.

### 2.3.2. ¿Quién será mi clientela y cómo será su perfil?

Las empresas que ofrecen servicios integrales, es decir, desde el diseño hasta la instalación, en el sector de las energías renovables se dirigen a tres tipos de clientela principalmente:

- » Personas particulares propietarias de vivienda unifamiliar aislada o adosada. En cuanto a los productos demandados, se trata generalmente de instalaciones de energía solar fotovoltaica y térmica para agua caliente y/o calefacción, climatización de vivienda y / o piscina.
- » Entidades privadas con elevados niveles de consumo energético (hoteles, restaurantes, clubes deportivos, así como explotaciones agrícolas o ganaderas).
- » Entidades públicas, prestando servicios para instalaciones deportivas municipales, centros educativos, ayuntamientos, etc. que en la actualidad en Cantabria cuentan con financiación a través de subvenciones del Gobierno Regional.

Las motivaciones principales de la clientela para instalar sistemas energéticos limpios de bajo coste son la rentabilidad económica a medio y largo plazo, la búsqueda de eficiencia energética o la influencia de la positiva percepción social de las energías renovables.

### 2.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad?

El lugar en que debes ubicar tu empresa no es prioritario. Como la actividad a desarrollar no se va a ofertar únicamente a particulares, no es imprescindible estar dotado de un local comercial en una zona de tránsito de peatones, o muy céntrico, ya que en la mayor parte de los casos, será tu empresa la que tendrá que realizar los desplazamientos y las visitas.

La superficie del establecimiento puede situarse sobre los 60 m<sup>2</sup> y debe contar con una sala de reuniones donde se reciba a la clientela, aunque, tal y como se ha mencionado

con anterioridad, en la mayor parte de los casos estas reuniones se mantendrán fuera del local. También es conveniente que cuentes con un local-almacén que te permita disponer de materiales y equipamiento en stock.



### 2.3.4. ¿Qué alternativas existen a estas energías renovables?

Dentro del sector de las energías renovables cualquier tipo de producción energética proveniente de recursos no perecederos se considera como producto sustitutivo. En la actualidad estas energías ocupan casi la totalidad del mercado. Las empresas dedicadas a la instalación de energías renovables siguen compitiendo con una serie de productos sustitutivos procedentes de energías no renovables como son el gas natural y el gasoil, principalmente. Estas tradicionales fuentes de energía se reparten la mayor parte del mercado de abastecimiento a edificios debido a su gran implantación y al desconocimiento que existe a cerca de los beneficios de las energías renovables y el elevado coste, a corto plazo, de estas instalaciones.

### 2.3.5. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro?

Si has decidido crear una empresa relacionada con las energías renovables debes tener presente, y completar si es necesario, el siguiente DAFO con el fin de aumentar o mantener las fortalezas, prestar atención a las oportunidades de negocio que se te ofrecen y eliminar o mejorar las debilidades para afrontar las amenazas que el mercado te presente.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector aún bastante desconocido.</li> <li>- Falta de personal técnico con experiencia.</li> <li>- Aumento previsible de competencia.</li> <li>- Impacto ambiental sobre todo paisajístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventajas de las energías alternativas.</li> <li>- Sector en alza.</li> <li>- Entrada en vigor del Código Técnico de la Edificación.</li> <li>- Apoyos por parte de la administración (planes energéticos, etc.).</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de los servicios y productos.</li> <li>- Elevado grado de adaptación a las TIC's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No siempre puede garantizar el suministro.</li> <li>- Dependiente de las características climáticas de la zona, en Cantabria los índices de radiación solar son bajos.</li> <li>- Dificultad para encontrar mano de obra especializada.</li> </ul>

## 2.4. MARKETING

### 2.4.1 ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela?

La oferta de servicios de las empresas de energías renovables va desde proyectos integrales, llave en mano, a actuaciones parciales. Como, por ejemplo:

- » Estudios de viabilidad.
- » Auditorías energéticas.
- » Proyectos técnicos de la instalación.
- » Dirección de obra.
- » Tramitación de subvenciones.
- » Trámites de legalización de la instalación.
- » Mantenimiento de la instalación, etc.

Como complemento pueden ofrecerse también servicios propios de ingeniería: proyectos de obra civil, proyectos y direcciones de obra en instalaciones industriales, sistemas eléctricos, de calefacción, climatización, etc.

### 2.4.2. ¿Cómo elaboro el presupuesto, calculo el precio y el coste real de mi servicio?

El presupuesto o precio estipulado para la realización de cada servicio es el fundamento de nuestros ingresos en la cuenta de explotación, por lo tanto un error en el presupuesto, bien sea por exceso o por defecto puede ser la clave de nuestro fracaso empresarial.

El cálculo correcto de costes reales de un proyecto se realiza valorando principalmente los siguientes aspectos:

- » Costes fijos anuales de empresa/Número de proyectos/Tiempo estipulado de ejecución.
- » Costes variables (Precios de proveedoras, necesidades de personal, utillaje específico necesario...).

Al resultado que obtengamos de este cálculo le debemos añadir el margen de beneficio (dependerá de los baremos estipulados por el colegio profesionales en los proyectos técnicos, en torno al 16% en el resto) y esta suma nos proporcionará el precio de venta. El precio y todos los aspectos que queremos matizar del servicio se plasman en el presupuesto.

Con respecto a las condiciones de pago, es muy importante acordar previamente con la clientela como se realizarán. En muchos casos suele especificarse en el presupuesto o la factura. En el supuesto de proyectos de poca envergadura el cobro del servicio se produce a 30 días vista de la fecha de finalización del mismo. Si el proyecto es de mayor importancia, se puede pactar el pago de un anticipo que oscila entre el 20 y el 30% del total presupuestado. Otra modalidad, quizá la más aconsejable, consiste en la realización de pagos mensuales para los servicios de mantenimiento de instalaciones.

### 2.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado?

Sería conveniente la elaboración de un plan de ventas y marketing: esta es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Las visitas comerciales a la posible futura clientela son acciones que debes realizar durante los primeros meses. Por ejemplo, visitas a estudios de arquitectura, empresas constructoras, entidades locales, etc. con el objeto de presentar tu empresa y los servicios que ofertas.

Es frecuente entre las empresas del sector la elaboración de un estudio de viabilidad como estrategia de venta en el que, en base a las cifras de consumo energético y el coste de la inversión, se calculan los plazos de amortización y se vería reflejado el ahorro que se obtendría con la instalación a largo plazo.

#### 2.4.4. ¿Cómo puedo dar a conocer mi empresa?

La creación de la imagen corporativa es el primer paso para la estrategia de promoción de tu empresa. Con tu imagen corporativa vas a transmitir: quién sois, qué sois, qué hacéis y cómo trabajáis en tu empresa. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación hará que la imagen sea correctamente transmitida al auditorio deseado. Esta es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza. Dicha imagen tiene que estar impresa en todo aquel lugar que involucre a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en el mercado. La creación de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los rótulos del vehículo comercial, el local, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa y al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

Este tipo de trabajos es aconsejable contratárselos a profesionales que se encargan de hacer el diseño de tu imagen.

Puedes promocionar tus actividades mediante la edición de diversa propaganda o publicidad, la asistencia a ferias o congresos especializados y la posesión de una página web propia en la que se facilita información sobre la empresa y los servicios que oferta.

Además, es muy habitual la inclusión de la empresa en los directorios de empresas del sector o en páginas web ya existentes que pueden promocionarte, como por ejemplo: <http://www.idae.es/empresas.asp>, o <http://www.portalsolar.com/index.html>, etc.

## 2.5. FINANCIACIÓN

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

En este apartado recogemos las partidas de gasto más significativas que debes afrontar en el inicio de la actividad:

### Costes iniciales (euros)

PARTIDA	IMPORTE <sup>2</sup>	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Acondicionamiento del local de 60 m <sup>2</sup>	1.000	4.000
Mobiliario y material de oficina de 4 puestos	3.000	5.500
Equipamientos para procesos de información	3.000	8.000
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.600	2.000
Vehículo comercial <sup>3</sup>	3.000	4.000
Herramientas de mano y utillaje	8.000	10.000
Materiales en stock	3.000	9.000
Aplicaciones informáticas	600	1.000
<b>TOTAL</b>	<b>24.200</b>	<b>43.500</b>

### 2.5.2. ¿Cuáles son los costes medios anuales de la actividad?

Recogemos a continuación un cálculo de los costes variables anuales para la empresa tipo. Su cuantía varía considerablemente en función del servicio de que se trate.

### Costes variables anuales (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Proyectos Solar térmica viviendas particulares*	14.000
Proyectos Solar térmica entidades*	105.000
Solar fotovoltaica viviendas particulares**	14.000
Solar fotovoltaica entidades**	162.400
Otros	7.000
<b>TOTAL</b>	<b>302.400</b>

\* Resultado de la estimación de la realización de 7 proyectos/año (70%).

\*\* Resultado de la estimación de la realización de 6 proyectos/año (70%).

2. Media estadística de mínimo y máximo aproximado, estas cifras pueden variar dependiendo de multitud de factores.

3. Aportación inicial en Renting de un vehículo comercial de las siguientes características: 1.6 Hdi 3p 92 cv.

En cuanto a los costes fijos, nos encontramos con las siguientes partidas:

**Costes fijos anuales (euros)**

PARTIDA	IMPORTE
Sueldos y Seguridad social	75.760
Alquiler local	5.040
Servicios externos	1.200
Seguros	1.160
Publicidad	1.430
Suministros (luz, agua, teléfono...)	660
Gastos financieros	1.100
Amortización	7.824
Vehículo en renting (12 mensualidades) y mantenimiento	4.924
Otros (material oficina)	1.500
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>100.598</b>

La partida de gastos de personal engloba el importe destinado a cubrir las cuotas en concepto de salarios y seguridad social de la plantilla fija, dietas y desplazamientos con los que cuenta la empresa:

- » Dos personas emprendedoras: 1.500 euros brutos/ mes, repartidos en catorce pagas.
- » Dos técnicos/as: 1.200 euros brutos/ mes/ trabajador/a, repartidos en catorce pagas.

Se incluye en esta partida de gasto la cuota de colegiación para dos emprendedores/as que, según el Colegio y Asociación de Ingenieros Industriales de Cantabria, la cuota es de 20 euros/trimestre menores de 30 años y 43 euros/trimestre mayores de 30 años.

Para estimar la partida del alquiler se parte de un local como el descrito anteriormente, situado en una zona urbana y con servicios. El importe se ha calculado sobre un alquiler de 420 euros al mes.

Por su parte, en los servicios externos se ha tenido en cuenta el gasto que supone un servicio de asesoría para los asuntos contables, fiscales y laborales, y que representa aproximadamente unos 100 euros al mes.

El cálculo del gasto en publicidad está basado en la creación y desarrollo de una página web de la empresa, rotulación del vehículo comercial, etc. además de la inserción de anuncios en medios de publicidad.

Se incluye también una partida dedicada a las amortizaciones, para lo que se ha considerado que el acondicionamiento del local y los gastos de constitución se amortizan a cinco años; el mobiliario, los equipos informáticos y las aplicaciones informáticas en cuatro.

**2.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas?**

La estimación de ingresos se ha calculado a partir de la media de los precios del mercado por cada tipo de servicio conforme a lo observado en las empresas de Cantabria, pero puede variar en función de cada empresa y de las características, dimensiones y particularidades del servicio. Otros aspectos, como la evolución de la demanda y el ritmo de concesión de subvenciones, pueden contribuir también a alterar los datos sobre los que se ha realizado esta estimación ya que no están contemplados en ella.

**Ingresos anuales estimados (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE	EJECUCIÓN	TOTAL
Proyectos solar térmica viviendas particulares	5.000	4	20.000
Proyectos solar térmica entidades	50.000	3	150.000
Solar fotovoltaica viviendas particulares	10.000	2	20.000
Solar fotovoltaica entidades	58.000	4	232.000
Otros servicios	2.000	5	10.000
<b>TOTAL</b>			<b>432.000</b>

### 2.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad?

A continuación figura una sencilla cuenta de resultados que registra los ingresos y los gastos de la actividad estimados en los apartados anteriores.

#### Beneficios anuales medios (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
A Ingresos	432.000
B Costes variables + Costes fijos	302.400 + 100.598 = 402.998
<b>RESULTADO BRUTO (A-B)</b>	<b>29.002</b>



## 2.6. RECURSOS HUMANOS

### 2.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional de mi plantilla?

El perfil del personal demandado por este tipo de empresas es el de personas tituladas en la rama de ingeniería que puedan cubrir la parte técnica de realización de proyecto, dirección de obra, etc. En este sentido, es posible encontrar profesionales con titulaciones tales como: Ingeniería Técnica Industrial, Telecomunicaciones, Electrónica, etc. Además, en función de su cartera de servicios algunas empresas pueden requerir de otro tipo de profesionales como, por ejemplo, personal titulado en topografía.

En cuanto al personal de obra, la subcontratación es una opción a la que recurren las empresas que no tienen un volumen de proyectos suficiente que justifique su presencia en plantilla. Los/as técnicos/as en instalación pueden tener estudios de Formación Profesional, pero no es imprescindible. En muchos casos cuentan en cambio con una amplia experiencia en instalación de este tipo de sistemas o de sistemas eléctricos convencionales.

### 2.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa?

Cuando se trata de pequeñas empresas, no cabe hablar de departamentos sino que la plantilla se suele organizar en función de las tareas que va a desempeñar. No obstante, y de acuerdo a la dimensión de la misma, puede que a algún miembro del equipo de la empresa le corresponda atender más de una función:

FUNCIONES	PERSONAL ENCARGADO
Comercial	Emprendedor/a y empleados/as
Contacto con proveedores	Emprendedor/a
Contabilidad, fiscalidad y temas laborales y jurídicos	Asesoría externa
Diseño y labores de despacho	Emprendedor/a
Supervisión, dirección y ejecución de proyectos	Emprendedor/a y empleados/as

### 2.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas?

Una partida del presupuesto muy significativa corresponde a la realización de la obra, que puede ser contratada a empresas de instalación o a profesionales independientes. Únicamente en casos concretos, dependiendo de la dimensión y características del proyecto que vas a desarrollar, puede ser necesario que recurras a los servicios de un/a arquitecto/a. También, se suelen contratar con empresas externas los servicios de asesoría contable, laboral, fiscal y jurídica.

### 2.6.4. ¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?

Es aplicable a las empresas de energías renovables la Resolución disponiendo la inscripción en el Registro y publicación de la Tabla Salarial para 2005 del Convenio Colectivo de la Industria Siderometalúrgica de Cantabria, publicado en el BOC el 15 de febrero de 2006, la Revisión salarial 2006-2007 del Convenio colectivo de la industria siderometalúrgica de Cantabria, publicado el 16 de febrero de 2007.

## 2.7. RECOMENDACIONES

- » Es aconsejable contar en la cartera de servicios con un mantenimiento eficaz y duradero, por ejemplo de periodos quinquenales. Este mantenimiento debería implicar un seguimiento del correcto funcionamiento de la instalación en su conjunto, y no tanto la sustitución gratuita de piezas o las reparaciones.
- » Elaborar estudios sencillos de consumo y gasto energético podría ser un gancho a la hora de captar clientela. La energía solar constituye, en la actualidad, un sector rentable desde un punto de vista económico.
- » Ofertar la gestión gratuita de las subvenciones como parte del paquete integral de instalación sería recomendable, ya que las subvenciones públicas constituyen un estímulo a la instalación de fuentes de energía alternativas.
- » La entrada en vigor del Código Técnico de la Edificación abre un amplio campo de demanda potencial que debes explotar comercialmente. La experiencia previa y la posesión de conocimientos técnicos es imprescindible para afrontar con unas mínimas garantías la puesta en marcha de una empresa dentro del sector.

- » La innovación y el desarrollo tecnológico son particulares primordiales del sector, por lo que es preciso estar en permanente actualización para no quedar fuera del mercado. Por lo tanto, es aconsejable la asistencia a cursos de formación, ferias, congresos, etc.
- » La importante inversión precisa para la puesta en marcha y la necesidad de poseer un conocimiento adecuado del sector explica que la fórmula de sociedades cooperativas pueda ser una buena manera de constituirse como empresa del sector.
- » La demanda de servicios por parte de la Administración Pública está creciendo, por lo que debes estar atento a los concursos, subastas y convocatorias que se publican en los boletines oficiales: BOC, BOE, etc.
- » Busca las mejores opciones de financiación, valora los posibles préstamos y subvenciones que más te convengan (ver capítulo Constitución y legalización de la empresa).



**CONSERVACIÓN Y  
REHABILITACIÓN  
DEL MEDIO NATURAL**



### 3.1. EL CONTEXTO SECTORIAL

Como resultado de la variedad de servicios susceptibles de ser prestados por una empresa de conservación y restauración, esta actividad puede englobarse en varios sectores: el sector forestal, en lo que se refiere a las tareas de reforestación y limpieza de montes, plantación y mantenimiento de fincas; la ordenación urbana, en lo que respecta a la actividad de diseño y planificación paisajística y de jardines y, por último, las labores de rehabilitación de espacios naturales para aprovechamiento recreativo, didáctico, etc. que se podría relacionar con la planificación turística.

Dentro del sector forestal, en nuestra región, el 72 % de la superficie arbolada está declarada como de utilidad pública (140.000 ha.) y la Administración Pública es la responsable de gestionar la protección, conservación y producción de los montes. Además, de los 475 montes declarados de utilidad pública, 34 poseen proyecto de ordenación que planifique



las intervenciones. Para el resto de los montes, las talas se programan en los Planes Anuales de Recolección y Mejora.

La realización de las intervenciones se confía a empresas públicas o se encarga a equipos de las Corporaciones Locales. En este último caso, los equipos que realizan las intervenciones silvícolas, no poseen, en muchos casos, ningún conocimiento técnico forestal.

Según los datos del III Estudio de Inversión y Empleo realizado por Asociación nacional de empresas forestales (ASEMFO) y facilitados por el Observatorio ocupacional del INEM, se observa que la evolución del número de contratos en el sector en los últimos tres años refleja una caída del 15% anual (año 2000 51.810 contratos, año 2001 44.144 contratos). Sin embargo, el número de empleos recogidos en la Encuesta de Población Activa (EPA) determina una importante recuperación, mostrando como el ámbito forestal está cobrando creciente relevancia en el medio rural, frente al descenso de la población ocupada en el sector agrario.

Dentro de esta actividad forestal quedan comprendidas las actuaciones destinadas a la protección, restauración, mejora y aprovechamiento de los montes, cualquiera que sea su titularidad. Todo este conjunto de acciones son llevadas a cabo a través de convenios de colaboración entre la Dirección General de Conservación de la Naturaleza y las diferentes Comunidades Autónomas. Estas actuaciones se pueden agrupar en:

- » Repoblaciones Forestales.
- » Obras de Corrección.
- » Tratamiento de masas boscosas.

El primer Dictamen del Comité Económico y Social de la Unión Europea sobre el Sector Forestal fue aprobado el 24 de marzo de 1997 bajo el título "Situación y problemas de la Silvicultura en la Unión Europea y potencial de Desarrollo de las Políticas Forestales". Algunos de los aspectos más relevantes del dictamen son los referidos al empleo. Así, se concluye que el sector forestal constituye una importante fuente de bienestar y de empleo para la Unión Europea, especialmente en zonas rurales.

El Ministerio de Medio Ambiente presentó la Estrategia Forestal Española, en el marco de la Conferencia Sectorial de Medio Ambiente (1999), que ha sido consensuada con los principales agentes sociales, económicos y las distintas Administraciones Públicas

con competencias en la materia. La estrategia pretende sistematizar, no solo el diagnóstico de la situación actual desde sus diferentes puntos de vista, sino lograr una unidad de acción entre todas las partes interesadas de cara a formular unas propuestas de acción pública en materia forestal adaptadas a las exigencias ambientales y a los requerimientos actuales de la sociedad.

Por otro lado, en el sector de jardinería se observa una coyuntura favorable debido a la entrada en vigor de la política de planificación urbanística a nivel regional, según la cual en el artículo 39 de la Ley del Suelo de Cantabria<sup>1</sup> de espacios libres y equipamientos de sistemas generales la superficie mínima de espacios libres no será en ningún caso inferior a cinco metros cuadrados por habitante. Además, el elevado precio de la vivienda en los núcleos urbanos está provocando la tendencia a trasladar la residencia a espacios rurales próximos a las ciudades en los que predomina la edificación en forma de adosados, casas unifamiliares y complejos residenciales y que suelen disponer de zonas verdes más amplias. Adicionalmente, ha aumentado el nivel de renta de los españoles y su respeto por la naturaleza y el medio ambiente. La población que reside en una casa con jardín o en una urbanización cerca de áreas urbanas, y que está dispuesta a pagar por el cuidado del jardín es mayor cada año. Esta población de áreas periurbanas, constituye, por tanto, un mercado potencial importante y en crecimiento.

La gestión de las áreas verdes (parques y jardines públicos) y restauración del patrimonio natural es responsabilidad de los ayuntamientos, pero también toman parte, en algunos casos otras administraciones o son contratadas empresas privadas.

En las últimas décadas, entre la diversidad de problemas medioambientales que ocupan la atención de los poderes públicos, se encuentra el referente a la conservación de los senderos tradicionales y el patrocinio de sus valores paisajísticos, ecológicos, culturales, etc.

En nuestra región se está produciendo un creciente interés por potenciar estas actuaciones. El reciente cambio de utilidad de los espacios en las zonas agrarias rurales, como consecuencia de la progresiva pérdida y abandono de los mismos, genera la necesidad de acondicionarlos a nuevas actividades y usos de recreo, como el paseo o el senderismo, entre otros.

Este hecho supone la aparición dentro del mercado de una nueva oportunidad de negocio

1. Ley de Cantabria 2/2001 de 25 junio, de ordenación territorial y régimen urbanístico del suelo de Cantabria, publicado en el BOC el 4 de julio de 2001.

debido en muchos casos a la inexistencia de personal cualificado para la realización de proyectos técnicos, sobre todo en las entidades locales dotadas de recursos escasos.

En resumen, nos encontramos ante un subsector empresarial medioambiental con gran potencial de negocio.

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

Una empresa de conservación y rehabilitación del medio natural lleva a cabo la redacción, ejecución y seguimiento de proyectos en el medio natural para la restauración, rehabilitación y acondicionamiento de hábitats dañados con la finalidad de reforzar sus funciones naturales. También puede complementar su actividad realizando tareas de aprovechamiento de los recursos forestales y naturales y otras tareas relacionadas con la preservación de la biodiversidad. En esta guía se incluyen en este tipo de empresas las dedicadas a las actividades de cuidado y mantenimiento de parques y jardines urbanos, debido a que se observa en esta actividad una creciente oportunidad de negocio.

Al igual que en otros sectores, resulta complejo hacer una categorización precisa sobre este tipo de empresas. Tomando como referencia la clasificación que aparece en el *Estudio marco sobre sectores y ocupaciones medioambientales*<sup>2</sup> nos vamos a referir a las empresas que se engloban dentro de los siguientes grupos:

- » Grupo 4. Gestión de espacios naturales. (Incluidas empresas dedicadas al *cuidado y mantenimiento de parques y jardines urbano*).
- » Grupo 5. Gestión de zonas forestales.

Del mismo modo, para este tipo de empresas es complejo concretar los códigos (división, agrupación, grupo, epígrafe, sección, etc.) de las diferentes clasificaciones elaboradas para ordenar la actividad comercial: Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), Estándar Industrial Clasificación (SIC) e Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

En el cuadro siguiente se recogen los códigos de los sistemas de identificación y clasificación de actividades relacionados con el sector.

2. *Marco sobre sectores y ocupaciones medioambientales* elaborado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales a través de la UAFSE y del Observatorio Ocupacional del INEM, en colaboración con el Grupo de trabajo FSE y Medio Ambiente de la Red de Autoridades Ambientales.

SIC	CNAE-93	IAE
08 Silvicultura.	01 Agricultura, ganadería caza y actividades de los servicios relacionados con las mismas.	84 Servicios prestados a las empresas.
0851 Servicios forestales.	01411 Actividades de servicios relacionados con la agricultura.	8431 Servicios técnicos de ingeniería.
07 Servicios para la agricultura.	74 Otras actividades empresariales.	91 Servicios agrícolas, ganaderos, forestales y pesqueros.
0781 Asesoramiento en jardinería.	74201 servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico.	911 Servicios agrícolas y ganaderos.
0782 Servicios de jardinería.		912 Servicios forestales.

A continuación te mostramos las características básicas de la empresa de conservación y rehabilitación del medio natural que hemos seleccionado como empresa tipo:

CNAE/SIC	01411, 74201/0851, 0781, 0782.
IAE	8431, 911 y 912.
Condición jurídica	Sociedad Limitada Laboral.
Facturación	172.540 euros/año.
Ubicación	Periferias urbanas o espacios rurales.
Personal y estructura organizativa:	Gerente/a (1), oficial/a (1), peón/peona (1) y aprendiz (1).
Instalaciones	Nave de 200 m <sup>2</sup> .
Clientes:	Empresas privadas, Administración Pública y particulares.
Cartera de servicios	Servicios básicos: estudio, proyecto, ejecución y mantenimiento de espacios degradados, repoblación forestal, limpiezas, sellado de vertederos, rehabilitación de senderos, diseño y mantenimiento de jardines, etc.
Herramientas de promoción	Publicidad en directorios comerciales, imagen corporativa en papelería, uniformes y vehículos.
Valor del inmovilizado/inversión	25.450 euros/año.
Importe costes	195.100 euros/año.
Resultado bruto (%)	11,6%.

### 3.3. MERCADO

#### 3.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado de este tipo de empresas?

Dependiendo del área donde te quieras establecer, deberás estudiar la situación de las empresas que constituyen tu competencia y que operan en esa misma zona.

Para conocer el tamaño de mercado debes identificar:

- » La posible clientela de los servicios que quieres ofrecer en tu área de influencia y averiguar a través de entrevistas personales o telefónicas a empresas, instituciones y particulares, si sus necesidades se encuentran totalmente cubiertas, así como su grado de satisfacción.
- » Empresas de tu zona dedicadas a esta actividad para conocer como trabajan y en que márgenes se mueven.
- » Características del Ayuntamiento en el que pienses emplazar la empresa y de los municipios de alrededor, para averiguar la superficie de explotaciones forestales, áreas naturales degradadas, los metros cuadrados dedicados a zonas verdes, etc.

Analizando los datos obtenidos obtendrás el tamaño aproximado del mercado en la zona en que quieras instalarte, el tipo de servicios que se demandan, en que lugar se concentra esta demanda y las empresas que serán competidoras. También podrás obtener las variables de diferenciación respecto de tu competencia y calcular el porcentaje de ese mercado que vas a poder captar.

También puede serte eficaz entrevistarte con personal técnico de la Cámara de Comercio, asociaciones empresariales, Ayuntamientos, etc. ya que pueden facilitarte información diversa sobre la actividad a la que vas a dedicarte.

#### 3.3.2. ¿Quién será mi clientela y cómo será su perfil?

A la hora de crear tu empresa es importante conocer el tipo de clientela y las variables que más valora al demandar los servicios de una empresa de estas características.

Uno de los grupos de clientela más significativa podría ser el formado por las entidades locales (ayuntamientos, juntas vecinales, etc.) en Cantabria existen 102 ayuntamientos y 531 entidades locales menores. Estas tienen entre sus competencias el mantenimiento

y conservación de los espacios de su propiedad (viales, zonas verdes, etc.). Generalmente estas entidades acostumbran a hacerse cargo de estos espacios mediante recursos propios y, ocasionalmente, pueden solicitar estos servicios a otras empresas. Otra posible clientela estaría constituida por entidades privadas, aunque sólo las empresas de menor tamaño, como pequeñas constructoras, ya que estas pueden carecer de la maquinaria y del personal necesario para realizar labores de este tipo.

Por otro lado, para los servicios de jardinería las personas propietarias de viviendas dotadas de zonas ajardinadas tanto particulares como comunidades de vecinas y vecinos constituyen una clientela potencial de servicios de diseño y mantenimiento de espacios verdes privados que deberás considerar.

### 3.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad?

Las instalaciones mínimas para desempeñar este negocio deberían tener una superficie media entre 200 y 300 m<sup>2</sup>, distribuidos en una pequeña zona destinada a oficina y un almacén para guardar la maquinaria, vehículos y el material.



La mayor parte de las empresas que desempeñan estos servicios se sitúan en zonas periurbanas, en polígonos industriales o naves en espacios rurales, en donde el suelo es más barato, puesto que en este sector la ubicación geográfica sólo afecta a la actividad en el momento de trasladar al personal y maquinaria para llevar a cabo los trabajos.

Infórmate en las ADL's sobre los semilleros, incubadoras o viveros de empresas de los que disponen.

### 3.3.4. ¿Cómo afectan a mi actividad las barreras de entrada y salida?

Para este tipo de empresa, consideramos como bajo el grado de las barreras de entrada y de intensidad media las barreras de salida. En cuanto a estas últimas, un factor que reduce su intensidad es la posibilidad de traspasar el negocio.

### 3.3.5. ¿Qué ventaja competitiva existe para este tipo de empresa?

La principal competencia para nuestra empresa se presenta en las unidades de limpieza públicas y equipos municipales de rehabilitación de espacios degradados y jardinería. En Torrelavega el Centro Especial de Empleo: SERCA se encarga de los servicios de jardinería de la ciudad y, del mismo modo, en Santander este servicio lo desarrolla UTE Piquío Parques y Jardines. También suponen una competencia algunas asociaciones y fundaciones que prestan estos servicios. Además de los señalados, los viveros y centros de jardinería, para diversificar su mercado ofrecen diseño, ejecución y mantenimientos de jardines. Estas empresas también podrían convertirse en nuestra clientela puesto que en algunas ocasiones subcontratan estos servicios.

### 3.3.6. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro?

Si decides entrar en el mercado de las actividades relacionadas con el sector de conservación y rehabilitación del medio natural debes tener presente los datos que se recogen en el cuadro, con el fin de aumentar o mantener las fortalezas prestar atención a las oportunidades que puedan surgir, así como, eliminar o minimizar las debilidades de cara a combatir las amenazas que el mercado pueda presentar.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de limpieza públicas.</li> <li>- Escuelas taller municipales.</li> <li>- Fuerte competencia en servicios de jardinería de las ciudades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector potenciado por la Unión Europea.</li> <li>- Obligación por parte de empresas de recuperar espacio que degraden.</li> <li>- Demanda de servicios por parte de pequeños municipios y entidades locales menores.</li> <li>- Legislación regional urbanística.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intrusismo.</li> <li>- Costes en el inicio de la actividad elevados.</li> </ul>



Entre las oportunidades destaca la situación ventajosa de la actividad dentro de la política medioambiental europea de mejora de la calidad de vida urbana y la gestión forestal como opción de desarrollo rural de manera sostenida. A su vez, está considerado como nuevo yacimiento de empleo tanto por la Unión Europea como por el Estado Español. Una segunda oportunidad se deriva de la política de planificación urbanística a nivel regional.

Asimismo, en sintonía con la aparición de estas nuevas necesidades, las Administraciones Públicas, sobre todo la local, destinan mayores partidas de su presupuesto a la recuperación, creación y mantenimiento de parques y jardines y restauración de espacios degradados. Una ciudad con zonas verdes cuidadas es síntoma de desarrollo sostenible y un instrumento para proporcionar calidad de vida a sus habitantes. Como los recursos humanos y materiales municipales no son suficientes para cubrir las necesidades del municipio, los Ayuntamientos tienden cada vez más a subcontratar estos servicios, lo que aumenta también su rentabilidad económica.

Por lo que se refiere a las fortalezas de la actividad, podemos hablar, además de la ya citada capacidad de crecimiento a través de la diversificación, del tratamiento personalizado a la clientela lo que permite diferenciarse a través de variables de calidad en el servicio.

### 3.4. MARKETING

#### 3.4.1 ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela?

Los servicios que se pueden ofrecer en este tipo de empresa son muy variados. La empresa tipo realizaría obras de restauración, repoblación forestal, limpieza de montes, sellado de vertederos, reforestaciones, recuperación de márgenes fluviales, etc. y seguimientos del medio natural: las labores de mantenimiento y conservación, así como la restauración, rehabilitación y acondicionamiento de hábitats dañados con la finalidad de reforzar sus funciones naturales. También ofertaría actividades de diseño, cuidado y mantenimiento de parques y jardines.

Precisar el tipo de servicios a ofrecer constituye una decisión estratégica de gran relevancia, ya que en base a tu gama de servicios podrás diferenciarte de la competencia, dirigirte a un grupo específico de clientela a través de una oferta especializada o intentar acceder a negocios todavía poco explotados. Por otra parte, la superficie del local y/o capital de inversión del que dispongas influye en los servicios a ofrecer y en la dotación de los distintos espacios por la maquinaria y la cantidad de aprovisionamientos necesarios.

Además, otra opción que debes valorar es la posibilidad de ofrecer a tus clientes, especialmente en el caso de las corporaciones locales, la búsqueda y gestión de subvenciones por parte del gobierno o instituciones para la rehabilitación y acondicionamiento de espacios naturales. Estas subvenciones suelen aparecer publicadas en los boletines oficiales (BOE, BOC, etc.) y en muchos casos los municipios pequeños y las entidades locales menores no tienen capacidades para informarse y gestionarlas.

### 3.4.2. ¿Cómo elaboro el presupuesto, calculo el precio y el coste real de mi servicio?

El presupuesto o precio estipulado para la realización de cada servicio es el fundamento de nuestros ingresos en la cuenta de explotación, por lo tanto un error en el presupuesto, bien sea por exceso o por defecto puede ser la clave de nuestro fracaso empresarial.

Para los diseños y ejecuciones de limpiezas y acondicionamientos tanto de jardines como senderos se pueden hacer presupuestos globales analizando la superficie en cuanto a tamaño, distancia longitudinal, grado de dificultad, etc., los materiales, personal utilizado y costes de desplazamiento. Con estos datos podemos calcular el tiempo de ejecución en relación a los costes fijos y variables.

Al resultado que obtengamos de este cálculo le debemos añadir el margen de beneficio. En la actualidad, se observa que la actividad está atravesando un periodo de incremento de los márgenes de beneficio como consecuencia de crecimiento de la demanda y la escasez de empresas del sector. En esta actividad el margen de beneficio varía del 15% para mantenimientos al 30% de ejecución.

Los servicios prestados por este tipo de empresas son muy diversos por lo que se imposibilita la determinación de precios fijos referidos a la actividad.

Es muy importante acordar previamente con la clientela como se va a realizar el pago y en muchos casos suele especificarse en el presupuesto o la factura. En el supuesto de proyectos de poca envergadura el cobro del servicio se produce a 30 días vista de la fecha de finalización del mismo. Otra modalidad, quizá la más aconsejable, consiste en la realización de pagos mensuales o por medio del sistema de pagarés especialmente para los trabajos de mantenimiento.

### 3.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado?

Las herramientas promocionales más habituales y eficaces para este tipo de empresas son los anuncios en directorios comerciales, e inclusión de la imagen corporativa en tarjetas, papelería, uniformes y vehículos. También es muy útil el sistema de publicidad por buzoneo por las zonas residenciales que hemos considerado como clientela potencial. La presencia en internet no es indispensable, al menos en el inicio de la actividad; el boca a boca, sin embargo, resulta mucho más efectivo para publicitarse, pero se hace necesario fomentar nuestros servicios a través de factores de calidad.

Por otro lado, y como en cualquier otro negocio de nueva creación, el trabajo comercial es esencial para darse a conocer y, sobre todo, durante los primeros meses la persona emprendedora deberá dedicar gran parte de su tiempo a visitar a la posible clientela.

## 3.5. FINANCIACIÓN

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

El siguiente cuadro representa las inversiones estimadas para la puesta en marcha de una empresa de conservación y rehabilitación del medio natural.

Costes iniciales estimados (euros)

PARTIDA	IMPORTE <sup>3</sup>	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Acondicionamiento del local	3.000	5.000
Mobiliario y material de oficina	1.000	1.900
Equipamientos para procesos de información	1.400	2.700
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.600	2.000
Maquinaria	10.000	20.000

3. Media estadística de mínimo y máximo aproximado, estas cifras pueden variar dependiendo de multitud de factores

PARTIDA	IMPORTE <sup>3</sup>	
	MÍNIMO	MÁXIMO
Herramientas de mano y utillaje	3.000	6.000
Elementos de transporte	10.000	20.000
Aplicaciones informáticas	600	1.000
<b>TOTAL</b>	<b>30.600</b>	<b>58.600</b>

En la primera partida, hemos calculado el acondicionamiento de una nave en alquiler de 200 m<sup>2</sup>. Si optas por la compra, deberás añadir al importe estimado para las inversiones de arranque el valor de adquisición correspondiente, con lo que las inversiones experimentarían un incremento significativo.

La partida de maquinaria recoge la adquisición de un tractor de cadenas, dos cortacéspedes, dos desbrozadoras, dos cortasetos, dos motozadas, una motosierra, un motocultor y un escarificador. Como herramientas de mano e instrumentos de utillaje: sacos, bolsas, picos, palas, rastrillos, ropa, elementos de seguridad, etc. Se ha considerado que la empresa disponga de dos furgonetas de segunda mano para el desplazamiento de los operarios y de la maquinaria. También se incluye, la compra de un ordenador, mobiliario mínimo y material de oficina. En los gastos de puesta en marcha se expresan los costes de las licencias de apertura, notaría, etc.

### 3.5.2. ¿Cuáles son los costes medios anuales medios de la actividad?

Por costes medios anuales se entienden los *desembolsos* necesarios para el ejercicio de la actividad durante un año. En este apartado incluimos tanto los costes variables, es decir, aquellos que dependen del volumen de facturación como los fijos, independientes del mismo.

Es posible que durante los primeros meses de puesta en marcha los ingresos sean nulos o escasos y difícilmente sufraguen los gastos. Conviene que realices un ejercicio de previsión sobre el número de meses que puede producirse la situación anterior y contar con fuentes de financiación para afrontar el desfase económico entre los ingresos y gastos.

### Costes anuales -fijos y variables- (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Aprovisionamiento	56.000
Sueldos y Seguridad Social	82.840
Alquiler local	15.000
Combustible	3.500
Reparaciones y conservación	2.000
Seguros	600
Publicidad	600
Suministros	1.800
Costes financieros	1.200
Amortización	9.000
<b>TOTAL COSTES</b>	<b>172.540</b>

En la tabla se calculan los aprovisionamientos necesarios para realizar quince mantenimientos mensuales, ocho ejecuciones de obra al año, cuatro diseños al año, diez servicios de decoraciones de jardín anuales, tres trabajos en montes al año y veinte horas mensuales de trabajos esporádicos. Para estimar los gastos de personal hemos considerado una plantilla formada por cuatro personas:

- » Gerente: 1.500 euros brutos/ mes, repartidos en catorce pagas. 21.000 euros.
- » Técnico/a Oficial: 1.200 euros brutos/ mes, repartidos en catorce pagas. 16.800 euros.
- » Peón/a: 1.000 euros brutos/mes, repartidos en catorce pagas. 14.000 euros.
- » Aprendiz/a: 700 euros brutos/mes, repartidos en catorce pagas. 9.800 euros.

En total suma 61.600 euros, a lo cual hay que añadir los pagos a la Seguridad Social de la plantilla (16.240 euros) y las cuotas de régimen autónomo de la persona emprendedora (3.000 euros) así como las dietas y gastos en desplazamientos o viajes concernientes a la ejecución de los diversos proyectos (2.000).

Se presupone que la persona emprendedora alquila una nave de 200 m<sup>2</sup> que le cuesta al mes 1.250 euros. Para la partida de suministros calculamos el gasto mensual en luz, agua, teléfono, fax e Internet.

La partida correspondiente a amortizaciones de las inversiones se obtiene de aplicar el siguiente criterio: 5 años para herramientas de mano y utillaje, elementos de transporte y mobiliario, 3 años acondicionamiento de local, equipos informáticos y gastos de puesta en marcha y 1 año para la maquinaria.

### 3.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas?

Para la realización de una previsión de ventas elemental de la empresa-tipo estimamos que la mayor parte de las ventas proceden del diseño y mantenimiento de fincas y jardines de particulares y empresas, de ejecuciones de obra en el medio natural, limpieza y reforestación de montes. Además, la empresa puede obtener algunos ingresos a través de otros servicios.

El ritmo de obtención de los ingresos está potencialmente relacionado con la composición de la cartera de clientela, aunque como no importa tanto el tamaño de la cartera sino la carga de trabajo que nos encarga y su valor económico. Otro factor a considerar es la estacionalidad que pueda presentarse, para anticipar y evitar en lo posible las oscilaciones de trabajo e ingresos derivadas. Ese es, como ya se ha señalado anteriormente, el caso de los trabajos para particulares, que se realizan, sobre todo, en primavera, verano y otoño.

Para estimar la facturación de la empresa-tipo deberás observar la siguiente tabla:

INGRESOS ANUALES			
CONCEPTO	IMPORTE	EJECUCIÓN	TOTAL
Mantenimiento zona verde particulares / comunidad vecinos	5.400	4	21.600
Mantenimiento zona verde entidades locales	12.000	3	36.000
Mantenimiento zona verde empresas	6.000	8	48.000
Ejecución de obra construcción	9.000	3	27.000
Ejecución obra rehabilitación sendero / paisajística	10.000	5	50.000
Limpiezas de monte	650	10	6.500

## ►► CONSERVACIÓN Y REHABILITACIÓN DEL MEDIO NATURAL

INGRESOS ANUALES			
CONCEPTO	IMPORTE	EJECUCIÓN	TOTAL
Otros servicios	2.000	3	6.000
TOTAL			195.100

### 3.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad?

A continuación, te presentamos una sencilla cuenta de resultados que registra los ingresos y los gastos de la actividad estimados en los apartados anteriores.

#### Beneficios anuales medios (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
A Ingresos	195.100
B costes fijos + costes variables	172.540
Resultado Bruto (A-B)	22.560 <sup>4</sup>

## 3.6. RECURSOS HUMANOS

### 3.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional de mi plantilla?

Lo más probable es que, como responsable del negocio poseas, capacidades técnicas en el sector pero que carezcas de conocimientos en gerencia empresarial. Esta es una carencia puedes solventar contratando asesoría externa.

Para seleccionar a tus empleados, además del factor experiencia, los aspectos que más debes valorar son: capacidad de aprendizaje; polivalencia; capacidad de trabajo en equipo y de integrarse en los objetivos de la empresa; capacidad de adaptarse a los cambios y responsabilidad personal.

4. No olvides que debes liquidar el impuesto de sociedades 30% y dotar un fondo especial de reserva con el 10% de los beneficios después de los impuestos.

### 3.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa?

En las empresas de este tipo, la persona emprendedora suele asumir las tareas que requieren mayor formación y responsabilidad (ejecución de obras, comercial, gerencia, etc.), frente a las de carácter auxiliar que desarrolla el resto del personal. En nuestro supuesto, hemos considerado tres personas a jornada completa y un aprendiz o aprendiz a media jornada, formando dos equipos.

### 3.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas?

Los servicios exteriores que demandan este tipo de empresas, en su mayoría, consisten en la asistencia contable, laboral y fiscal. También, puedes subcontratar servicios a otras empresas de tu sector cuando no logréis abarcar todo el trabajo, sobre todo para trabajos con la clientela consolidada.

### 3.6.4. ¿Existe algún convenio colectivo específico que regule la actividad en materia laboral?

Es aplicable a las empresas de este sector el Convenio colectivo estatal de jardinería 2004-2009, publicado en el BOE el 19 de julio de 2006.

## 3.7. RECOMENDACIONES

- » Elabora una estrategia de negocio desde el inicio de la actividad, determinando si te vas a especializar en la prestación de determinados servicios o por el contrario, vas a ofrecer una gama lo más amplia posible de productos, si vas a incluir servicios no prestados por la competencia como modo de diferenciación, etc.
- » Emplea el tiempo que necesites para calcular lo más exhaustivamente posible los precios reales de cada servicio para posteriormente elaborar los presupuestos. Recuerda, un error presupuestario puede hacerte perder un trabajo, dinero y, lo más importante, clientela.
- » Procura no reducir la calidad en el servicio prestado, de este modo, no sólo conseguirás captar a nueva clientela a tu empresa, sino también fidelizar y mantener tu cartera de clientela actual.

- » Puedes recurrir a la subcontratación ante incrementos puntuales de la demanda, aunque se produce una reducción del control en los niveles de calidad del trabajo final. Debes contar con empresas de confianza que sepas que van a responder ante las cuantificaciones de calidad determinadas.
- » La Sociedad Limitada Laboral presenta la ventaja de que las personas que participan en la sociedad responden de las deudas de la empresa hasta el límite de la participación que hayan realizado a la misma, siendo el capital mínimo necesario para su constitución de 3.005 euros, por lo que resulta adecuada para empresas con un tamaño no muy elevado, como la empresa tipo.
- » La asistencia a ferias del sector constituye una oportunidad para establecer relaciones y obtener información sobre los agentes de tu sector: competidores, proveedores, potencial clientela, asociaciones, instituciones públicas, etc.
- » No descartes contratar a personas de los colectivos con mayor dificultad de acceso al mercado de trabajo por lo que, además de favorecer su inserción sociolaboral, tienes como incentivo ayudas y subvenciones.

The background features a gradient from dark green on the left to bright yellow on the right. Overlaid on the right side are several thin, white, overlapping circles of varying sizes, creating a pattern reminiscent of a bubble or cellular structure.

**GRANJA ESCUELA**



## 4.1. EL CONTEXTO SECTORIAL

La actividad desarrollada por una granja escuela está vinculada a dos ámbitos socioeconómicos: por una parte a la rama del turismo rural sostenible y, por otra, la relacionada con la educación ambiental.

En las últimas décadas, se observa un descenso de los beneficios económicos derivados de las prácticas artesanas, ganaderas y agrícolas que conservaban la esencia de los pueblos. El turismo rural ligado a actividades agroganaderas se plantea como una posible alternativa para lograr integrar zonas no muy vinculadas a la actividad económica regional, mediante la explotación adecuada de los recursos y los atractivos que presenta el medio rural. Estas actividades de turismo sostenible y educación ambiental aparecen como un complemento al desarrollo económico rural en un contexto de importante retroceso de las actividades agroganaderas. Complementar con actividades para escolares la gerencia de un albergue de turismo agroganadero puede ser una excelente opción para hacer frente a la temporada baja turística y lograr así un centro activo durante todo el año.

El notable incremento, en las últimas décadas, de la demanda de actividades recreativas y de ocio en entornos naturales como alternativa al turismo convencional por parte de la población de áreas urbanas, ha sido el factor que ha impulsado la diversificación de la oferta de turismo rural.

Cantabria presenta unas excelentes condiciones para la puesta en práctica de actividades de turismo ligado a actividades agroganaderas, sin embargo, en la actualidad, el número de empresas en funcionamiento no constituye un reflejo para lo que podría ser el mercado potencial de esta actividad.

Por otro lado, y sin excluir la actividad turística, las perspectivas de desarrollo de este tipo de actividades se deben analizar desde el punto de vista del desarrollo del subsector de la educación ambiental.

La educación ambiental fue definida por primera vez hace treinta años, en la Carta de Belgrado (1975), del siguiente modo: se pretende *conseguir que la población tenga conciencia del medio ambiente y se interese por sus problemas y que cuente con los conocimientos, aptitudes, actitudes, motivación y deseo necesarios para trabajar en la búsqueda de soluciones a los problemas actuales y para prevenir los que puedan aparecer en el*

*futuro*. Además, la educación e información ambiental es un instrumento que posibilita el desarrollo integral del ser humano, potenciando sus capacidades de compromiso y la acción solidaria frente a su entorno natural.

En nuestra región hay un creciente interés por potenciar todos los ámbitos de la educación ambiental. La Estrategia Cántabra de Educación Ambiental, aprobada el 22 de junio de 2006<sup>1</sup> incluye en el capítulo 1.6. *Educación ambiental y desarrollo rural*, la consideración de las iniciativas de educación ambiental como una herramienta necesaria para la concienciación, capacitación y motivación de la población rural, también se contempla el patrimonio cultural y natural como la base de nuevas opciones laborales y proyectos viables económicamente vinculados a la conservación y a la oferta de actividades para la población visitante. Del mismo modo, señala que debe evitarse que este aprovechamiento del medio rural y su patrimonio provoque su deterioro o no beneficie directamente a la población.



1. Publicado en el BOC 7 de julio de 2006.

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

En las granjas escuela se llevan a cabo programas de interacción entre la clientela y el medio natural, para lo cual se emplean actividades como el cultivo en el huerto, el cuidado del ganado o del gallinero, etc.; la participación en talleres variados: producción tradicional de alimentos, apicultura, telares, artesanía, jabones, etc. También, se complementan los servicios con itinerarios guiados por el medio natural próximo a la instalación. De esta forma, las personas asistentes participan activamente en el mantenimiento y gestión de las instalaciones, en contacto directo con la actividad tradicional rural.

Habitualmente, las granjas escuela ofrecen la posibilidad de alojarse en sus instalaciones a las personas que participan de éstas actividades.

A continuación te presentamos una tabla con los códigos de los sistemas de identificación y clasificación de actividades relacionados con la actividad.

SIC	CNAE-93	IAE
82 Servicios educativos.	80 Educación.	98 Parques de recreo, ferias y otros servicios relacionados con el espectáculo. Organización de congresos. Parques o recintos feriales.
8299 Servicios educativos y escuelas, s.c.	8042 Enseñanza para adultos y otro tipo de enseñanza.	989 Otras actividades relacionadas con el espectáculo y el turismo. Organización de congresos. Parques o recintos feriales.
70 Hostelería.	01 Agricultura, ganadería caza y actividades de los servicios relacionados con las mismas.	
7021 Pensiones y casas de huéspedes.	01411 Actividades de servicios relacionados con la agricultura.	
07 Servicios para la agricultura.	63 Servicios relacionales con transportes. Agencias de viajes.	
	6330 Actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo y otras actividades de apoyo turístico.	

Con frecuencia, es la propia persona responsable de la explotación ganadera la encargada de la empresa de granja escuela; en este primer caso, las personas encargadas de la explotación tradicional van a ser quienes enseñan su profesión acercando y mostrando a las personas visitantes un modo de vida que desconocen: la auténtica vida en el medio rural y cómo son las actividades agrícolas, ganaderas y/o artesanas que se desarrollan en éste medio, todas ellas estrechamente vinculadas al ritmo de las estaciones.

La segunda alternativa que se puede plantear es que la empresa dedicada a esta actividad sea ajena a las instalaciones y que ofrezca como servicio las distintas actividades agrarias que se desarrollan en un determinado entorno, implicando en dicha actividad a titulares de explotaciones ganaderas, del gremio de la artesanía y demás profesionales de la zona, el primer caso descrito es el tipo de empresa que utilizaremos como ejemplo en el presente capítulo.

### Características básicas de la empresa tipo

CNAE/SIC	8042, 7021/014, 633.
IAE	989.
Condición jurídica	Sociedad Limitada.
Facturación	184.800 euros/año.
Ubicación	Espacios rurales donde se encuentren los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
Personal y estructura organizativa:	Emprendedor/a (1), coordinador/a (1), monitor/a (1) y personal limpieza (1) y cocina (1).
Instalaciones	5.000 m <sup>2</sup> distribuidos en: habitaciones, cocina, comedor, instalaciones para talleres, zona verde, zona de granja, invernadero, huerto y aparcamiento.
Clientela:	Escolares, familias, visitantes y turistas.
Cartera de servicios	Actividades contacto con la ganadería, agricultura, elaboración productos naturales, artesanía, etc.
Herramientas de promoción	El boca a boca, rótulo en el exterior, página web, anuncios en prensa y directorios comerciales.
Valor del inmovilizado/inversión	413.200 euros.
Importe costes	218.422 euros.
Resultado bruto (%)	3,55%.

## 4.3. MERCADO

### 4.3.1. ¿Cuál es el tamaño del mercado de este tipo de empresas?

Existe cierta dificultad para medir el tamaño del mercado potencial de tu empresa, dada la gran cantidad de productos y servicios sustitutivos que esta actividad posee.

Para calcular el tamaño de mercado de la empresa de granja escuela, debes tener en consideración los siguientes aspectos:

- » La existencia de cuatro instalaciones empresariales, en Cantabria, que ofrecen servicios de albergue y actividades ligadas a la agricultura y la ganadería. Estas instalaciones se ubican en los municipios de Liendo, Medio Cudeyo, Cillorigo de Liébana y Hermandad de Campoo de Suso.
- » El número elevado de instalaciones de albergue con actividades medioambientales y de turismo activo, que pueden suponer una competencia directa con tu actividad.
- » Otras instalaciones y empresas dedicadas a la educación ambiental que puedes encontrar en la Guía de recursos para la educación ambiental en Cantabria, publicada por la Consejería de Medio ambiente y disponible a través del siguiente enlace: [http://www.medioambientecantabria.com/guia\\_recursos/ampliar.php?Id\\_contenido=12632](http://www.medioambientecantabria.com/guia_recursos/ampliar.php?Id_contenido=12632)
- » La situación del sector del turismo rural en Cantabria, para lo cual se puede recurrir a los datos de la Encuesta de Ocupación de *Alojamientos de Turismo Rural* disponible en la página web del Instituto Cántabro de Estadística ([www.icane.es](http://www.icane.es)).
- » El tipo de servicios que ofrecen todas estas empresas y entidades, la calidad de dichos servicios, el porcentaje de mercado que absorben, etc.
- » Motivos de insatisfacción entre la clientela, para identificar las ventajas competitivas que tu empresa puede ofrecer con respecto a tus competidoras.

Con los resultados obtenidos debes valorar las posibilidades de negocio y contrastarlas con el volumen de ventas que necesitas para cubrir los gastos e inversiones de la puesta en marcha de tu empresa.

El área de influencia de las empresas dedicadas a esta actividad se puede considerar amplio, puesto que puede acudir clientela de toda Cantabria, así como de otras provincias, principalmente del norte peninsular. De este modo, factores como las comunicaciones por tren y carretera hasta tus instalaciones y las posibilidades del entorno natural, entre otros, favorecerán el atractivo de tu negocio.

### 4.3.2. ¿Quién será mi clientela y como será su perfil?

La clientela a la que se puede enfocar tu negocio se puede dividir en:

- » **Grupos concertados:** este segmento de mercado puede abarcar desde grupos de estudiantes de educación infantil, primaria y secundaria hasta el colectivo universitario y grupos de miembros de asociaciones ciudadanas que busquen actividades en la naturaleza. Para que este segmento conozca tus servicios puedes repartir folletos en los que se describan las diferentes actividades e impartir charlas informativas para dar a conocer las ventajas de este tipo de turismo, sobre todo desde el punto de vista educativo. Puedes establecer reuniones con el profesorado para exponerles claramente en qué se basa, cómo y dónde se desarrollará la actividad resaltando, sobre todo, los conocimientos y aptitudes que aportaran el desarrollo de estas actividades al alumnado.

Hay que recordar que la mayoría de las salidas de los centros educativos se programan en septiembre. Debes prestar atención a posibles subvenciones convocadas por Consejería de Educación o Consejería de Medio Ambiente del Gobierno de Cantabria para programas de educación ambiental, y ofrecer a los centros tus servicios junto con la tramitación de dichas ayudas. Puedes encontrar estas convocatorias en el Boletín Oficial de Cantabria y en las direcciones web [www.educantabria.es](http://www.educantabria.es) y [www.medioambientecantabria.com](http://www.medioambientecantabria.com).

Por lo general, los centros escolares concentran su demanda en primavera y suelen realizar salidas de un día de duración. Sin embargo, se pueden ofertar estancias más prolongadas en forma de paquetes.

- » **Particulares:** Cantabria es un destino destacado en el norte de España para el turismo tanto nacional como extranjero. El grupo de clientela formado por particulares representa el segundo segmento en importancia y se caracteriza por viajar fundamentalmente con la familia, por lo que sería interesante diseñar paquetes de actividades para todos sus miembros. De esta forma, ofreceremos alternativas al turismo familiar más allá del turismo heliotrópico, comúnmente conocido como turismo de Sol y Playa. Se trata generalmente de familias con hijas e hijos pequeños que acuden los fines de semana o durante el periodo estival. Esta clientela se capta directamente a través de carteles, de páginas web y de anuncios en guías profesionales a las que puedas tener acceso manteniendo una serie de acuerdos con agencias de viaje.

» **Instituciones públicas:** principalmente, los ayuntamientos configuran una parte de la demanda al organizar visitas a las instalaciones y campamentos o colonias de verano para la población infantil, juvenil o de la tercera edad del municipio.

#### 4.3.3. ¿Qué instalaciones son más adecuadas para la práctica de mi actividad?

Para el desarrollo de esta actividad, es recomendable disponer de las instalaciones propias de una explotación ganadera tradicional de Cantabria tales como: cuadra, gallinero, invernadero, huerta, etc. Asimismo, es necesario disponer de salas o aulas habilitadas para la realización de talleres y actividades en espacios cubiertos.

Por otra parte, si ofreces servicios complementarios tales como el alojamiento y la manutención debes contar con instalaciones dispuestas a tal efecto (albergue, comedor, duchas, etc.). En este caso el albergue debe cumplir los requisitos del Decreto 31/97, de 23 de abril, por el que se regulan los alojamientos y actividades turísticas en el medio rural de Cantabria, en el *Artículo 15. Requisitos de los albergues turísticos*:

1. Estos establecimientos, de acceso público y mínimo de seis meses continuados al año, ofrecerán habitaciones ordinarias y/o con literas y dispondrán de un programa de actividades deportivas ligadas al espacio natural en que se ubiquen. Para su funcionamiento será obligatoria su inscripción en el Registro de Empresas Turísticas.
2. Los albergues deberán cumplir los siguientes requisitos de infraestructura:
  - a) Habrán de disponer de duchas e inodoros y lavabos a razón de uno por cada diez personas de capacidad del establecimiento.
  - b) Las unidades de alojamiento tendrán una superficie mínima de 4 metros cuadrados por cama o litera, con una distancia entre ellas de al menos 50 centímetros. Todas las unidades serán independientes, no admitiéndose tarimas o altillos corridos de uso múltiple.
  - c) El número máximo de personas por estancia o unidad de alojamiento será de 20, siendo 2,30 metros la altura mínima de las habitaciones.
3. En relación a su equipamiento, los albergues dispondrán de siguientes servicios y dotaciones básicas:
  - a) Servicio de desayuno, comidas y cenas.
  - b) Zonas comunes de comedores y esparcimiento.
  - c) Agua caliente y fría en cuartos de baño y cocina.
  - d) Espacios apropiados para la custodia de ropas y equipos personales.

#### 4.3.4. ¿Qué barreras de entrada y salida existen en la actividad?

Se pueden considerar de nivel medio-alto las barreras de la puesta en marcha de la actividad, debido al gran desembolso inicial para habilitar las instalaciones. Si optas por ofertar inicialmente dos o tres actividades y alquilas los inmuebles necesarios, las inversiones no serán cuantiosas, por lo que las barreras de entrada serán inferiores.

Las barreras de salida del mercado se consideran igualmente de intensidad alta, ya que, debido a la particularidad de las instalaciones resulta complicado traspasar el negocio y recuperar la inversión realizada.

En caso de haber solicitado algún préstamo persistirá el problema de la cancelación. Además, en el supuesto de haber recibido subvenciones, estas deberán ser devueltas si la empresa cesa en su actividad antes del periodo fijado en la propia convocatoria de subvención.

#### 4.3.5. ¿Qué alternativas existen a las empresas de granja escuela?

Se consideran productos sustitutivos del turismo ligado a actividades agrarias el turismo tradicional, el turismo rural y el turismo activo.

Por otro lado, también pueden suponer una competencia los establecimientos que ofertan actividades de ocio educativo y educación ambiental como ludotecas y empresas de ocio al aire libre.

Por lo tanto, en un primer nivel de competencia, se situarían todas aquellas empresas o actividades que ofrecen alojamientos turísticos con o sin oferta de actividades: casas rurales, hoteles, albergues, casas de labranza; y en otro nivel convendría analizar también toda la oferta de actividades ligadas al medio rural o a la educación ambiental: centros de interpretación de la naturaleza, escuelas de tiempo libre, museos interactivos, ludotecas, empresas de turismo cultural, campamentos de verano en entornos urbanos etc.

Para hacer frente a esta competencia es importante ofrecer actividades de destaquen por su originalidad, creatividad, utilidad y alto componente educativo.

#### 4.3.6. ¿Cómo analizo la situación del mercado y las previsiones para el futuro?

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Falta de difusión de la actividad.	- Aumento del tiempo de ocio y del nivel de renta.
- Productos sustitutivos.	- Cambios de tendencia en la demanda de este tipo de servicios.
- Estacionalidad.	- Demanda creciente entre la población urbana de este tipo de actividades.
- Falta de apoyo institucional.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Estructura empresarial flexible en cuanto a recursos humanos.	- Inexperiencia en la actividad.
- Posibilidad de ampliar la cartera de productos.	- Elevada inversión.
- Existencia de un Registro de Empresas Turísticas en Cantabria.	



Como principal amenaza al desarrollo de la actividad se puede mencionar la falta de difusión de este tipo de actividad. En Cantabria, el concepto Agroturismo se aplica únicamente a las viviendas rurales y las casas de labranza, como determina el Decreto 31/1997, de 23 de abril, sobre alojamientos y actividades turísticas en el medio rural (Disposición Final 1ª derogada por Decreto 9-02-2001, num. 14/2001). Sin embargo, la actividad Granja Escuela, no ha logrado la categoría de producto turístico y el gran público desconoce aún todas las posibilidades que esta actividad puede ofrecer.

Otra amenaza que debemos señalar es la de los productos sustitutivos, como por ejemplo el turismo de sol y playa tan extendido en España. Se requiere por tanto, un gran esfuerzo empresarial, y especialmente institucional, para transformar en cierta medida esta situación y difundir otras alternativas.

Por último, hay que señalar la estacionalidad generalizada que se da en las actividades turísticas, que concentra la demanda fundamentalmente en los periodos vacacionales y los fines de semana.

En cuanto a las oportunidades, debemos destacar la aparición en nuestra sociedad de un nuevo perfil de la demanda turística como consecuencia de un mayor poder adquisitivo, de un aumento del nivel formativo y de una mayor disponibilidad de tiempo para el ocio. Este nuevo perfil corresponde con el de personas cada vez más activas y cuidadosas con el entorno humano y natural, que no aceptan la degradación ambiental y buscan una oferta de nuevas actividades lúdicas, deportivas o culturales.

Una de las fortalezas a considerar, es la flexibilidad de la plantilla de personal, ya que la mayoría de los monitores y monitoras ejercen su trabajo de manera temporal y, fundamentalmente, durante las estaciones de primavera y verano.

Finalmente, la ampliación de la cartera de productos no supone a la persona emprendedora un alto coste económico, ya que se puede prever una fácil amortización derivada de los ingresos provenientes de las nuevas actividades.

En cuanto a los puntos débiles, podría destacarse la falta de personal cualificado para las actividades, ya que las personas con mayor trayectoria profesional y mejor cualificación no suelen aceptar trabajos temporales, y las empresas de este tipo, suelen necesitar personal en las épocas del año en las que se presenta la mayor demanda. Por último, podemos considerar como una debilidad importante la inversión a realizar al comienzo de la actividad.

## 4.4. MARKETING

### 4.4.1. ¿Cuáles son los servicios más apropiados para ofrecer a mi clientela?

Algunas de las actividades que pueden llevarse a cabo en una granja escuela son:

- » **Ganadería:** desarrollo de trabajos cotidianos del sistema de explotación ganadera tradicional, como por ejemplo: la siega, recogida de la hierba, el ordeño; conocimiento de razas ganaderas autóctonas, colaboración en las actividades realizadas en las explotaciones.
- » **Artesanía:** conocimiento de métodos artesanales para la realización de trabajos textiles, barro, madera o cestería.
- » **Productos tradicionales:** elaboración de productos naturales mediante procesos tradicionales: sidra, orujo, pan, mermelada, hojaldre, miel, queso, quesada, sobao, otros derivados de la leche, etc.
- » **Recursos Naturales:** realización de itinerarios guiados por zonas naturales describiendo los elementos de los ecosistemas naturales y el paisaje, paseos a caballo, etc.
- » **Huerto ecológico:** cultivo del huerto ecológico y conocimiento de los productos agroalimentarios garantizados por el Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Cantabria (CRAE).
- » **Recursos turísticos de la zona:** visita a lugares de interés en la zona tales como museos, cuevas, centros de interpretación, etc.

### 4.4.2. ¿Cómo calculo las tarifas y el coste real de mi servicio?

A la hora de establecer un precio o tarifa, una referencia que se debe considerar es el precio que plantea la competencia en similares condiciones de producto ofertado, siempre teniendo en cuenta que el precio debe ser razonable para permitirnos absorber los costes de explotación y obtener un beneficio. En general, este tipo de empresas optan por aplicar descuentos para grupos.

De igual manera, hay que considerar el establecer distintas temporadas durante el año, de forma que existan distintas tarifas según se trate de temporada alta o baja.

Los productos ofertados por las granjas escuela suelen tener unos precios similares. Por lo tanto, el taller de productos tradicionales varía entre los 10 euros (precio grupo) y 20 euros (precio por persona), el paquete de Semana Santa para familias durante 5 días entre 170 y 230 euros por persona con actividades incluidas (con descuento a niñas y niños menores),

paquete fines de semana por temáticas (de productos típicos, cultural, etnográfico) entre 60 y 100 euros por persona. Los campamentos o colonias tendrían un precio de 220 euros por persona 7 días, 300 euros 10 días y 425 euros 15 días, aproximadamente.

### 4.4.3. ¿Qué métodos puedo utilizar para introducir mis servicios en el mercado?

La mejor fórmula para la comercialización de los servicios ofertados es generalmente la directa, es decir, que no exista ningún tipo de intermediario entre la clientela y la empresa.

Generalmente, es la clientela la que, vía telefónica o a través de la página web de la empresa, demanda y contrata las estancias o visitas. Pero también, podemos contactar con algún agente turístico para que oferte nuestros servicios a su clientela: en este caso la agencia suele recibir una comisión del 15% del valor del producto.

Al comienzo de la actividad, se debe dedicar una gran parte del tiempo y el esfuerzo a visitar a la posible clientela: centros educativos, asociaciones, ayuntamientos, etc. Normalmente, es la propia persona emprendedora quien se encarga de la realización de esta labor comercial.

Por otro lado, la empresa debe ser capaz de elaborar un presupuesto a medida según las necesidades o perfil del grupo, con el objetivo de conseguir relaciones duraderas y basadas en la confianza.

### 4.4.4. ¿Cómo puedo dar a conocer mi empresa?

Como en cualquier otra actividad empresarial, será necesario, en primer lugar, crear la imagen corporativa de la empresa con el fin de que ésta identifique a tu negocio. Con ella definirás lo que va a ser el aspecto interior y exterior del negocio, los procedimientos de trabajo, el material de promoción, etc. Lo más recomendable es que encargues este trabajo a una empresa de diseño gráfico o de comunicación, aunque puedes plantearles previamente tu idea del diseño.

Tendrás que tener en cuenta que la imagen corporativa determinará la primera impresión que pretendas dar de tu empresa y, por lo tanto, determinará el perfil de tu clientela.

Otro sistema de promoción común y bastante efectivo a la hora de dar a conocer tus servicios es el boca a boca. Es por esto que el trato con la clientela debe ser especialmente bueno, para que ella misma sea la que se encargue de promocionar tu negocio recomendando su experiencia positiva.

## 4.5. FINANCIACIÓN

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

Se señala al inicio de la guía, que para emprender el negocio de granja escuela lo más conveniente es contar con la propiedad de las instalaciones necesarias para las actividades que vamos a ofertar, aunque también existía la opción de realizar las actividades en lugares ajenos a nuestra propiedad. A continuación presentamos un cuadro sintetizado de las cantidades destinadas a la inversión, considerando la primera opción.

#### Costes iniciales (euros)

PARTIDA	IMPORTE	
5.000 m <sup>2</sup> terreno en suelo rústico	2.000	5.000
Construcciones	200.000	300.000
Otras construcciones	70.000	60.000
Ganado vacuno, porcino, ovino, y caprino	2.900	3.000
Mobiliario y enseres	18.000	20.000
Maquinaria	19.500	21.000
Útiles y aperos de labranza	1.000	1.200
Equipos para proceso de información	1.000	1.200
Costes de constitución	1.800	1.800
<b>TOTAL</b>	<b>316.200</b>	<b>413.200</b>

Se estima el precio de un terreno en suelo rústico de unos 5.000 m<sup>2</sup> situado en una zona rural con una importante concentración de recursos paisajísticos, naturales, patrimoniales, etc. Esta cuantía versará en función de varios factores como su localización, extensión, etc.

En el establecimiento es ineludible la construcción de un albergue para el alojamiento de huéspedes. Para ello, es necesaria la construcción de 650 m<sup>2</sup> con capacidad para alojar a 50 personas. Los gastos de ejecución de la obra se recogen en la partida construcciones y ascienden a 300.000 euros. Esta partida puede variar según los plazos de ejecución, la calidad de los materiales que se utilicen, etc.

La zona debe contar asimismo, con un espacio ajardinado, cuyos costes se recogen en el apartado de otras construcciones. De igual manera, se agrupa en este apartado los costes efectuados en la construcción de corrales, establos, invernaderos, el cierre de la finca, el acondicionamiento de una parcela para estacionamiento de vehículos, etc. En la partida de mobiliario se incluye la compra de mobiliario (mesas, sillas, camas, armarios...) necesarios para las distintas estancias del albergue. La cantidad varía según la calidad y el estilo de decoración que escojamos para nuestro albergue, así como del tamaño.

Asimismo, necesitaremos otros elementos como maquinaria específica, electrodomésticos de cocina, etc. Es frecuente que las entidades proveedoras financien parte de la maquinaria.

La empresa tipo puede contar principalmente con los siguientes animales: vacas, gallinas, conejos y excepcionalmente con burros, ovejas, cabras, cerdos, patos y ocas. Este aspecto se refleja en la partida referente a ganado vacuno, porcino, ovino y caprino. Sin embargo, algunas instalaciones no disponen de animales propios, sino que se sirven de pequeñas explotaciones ganaderas existentes en la zona para realizar estas actividades. De esta manera, reducen en gran medida, la inversión inicial, pues además de no adquirir animales tampoco necesitan instalaciones para albergarlos, ni personal para atenderlos.

El coste estimado de útiles y aperos de labranza asciende a 1.200 euros. Se ha teniendo en cuenta el coste monetario de aperos tales como azadas, rastrillos, palas, regaderas, carretillas, etc.

Asimismo, debemos considerar una inversión en equipos informáticos. Los gastos de constitución y primer establecimiento se refieren a las licencias de apertura y a los trámites necesarios para la puesta en marcha.

### 4.5.2. ¿Cuáles son los costes medios anuales de la actividad?

Lo más probable es que durante los primeros años el nivel de actividad no sea el deseado y que los ingresos sean escasos y no subsanen los gastos. Es preciso que realices una

previsión sobre el número de meses durante los que se puede producir la situación expuesta y, en consecuencia, cuentas con fuentes de financiación suficientes para afrontar el desfase económico temporal entre ingresos y costes.

En este tipo de actividad se distinguen los costes variables (aquellos que varían con el nivel de actividad), de los fijos, aquellos (que se mantienen más o menos constantes independientemente del nivel de actividad).

En el cálculo de los costes variables se ha considerado el 36% de los ingresos procedentes de la celebración de estancias, 25% de los campamentos, así como el 17% de los ingresos procedentes de las visitas un día por grupos y 8% de las visitas de particulares.

Dentro de los costes variables se incluyen el gasto de manutención de participantes, así como el material necesario para la realización de los talleres y la contratación de monitores y monitoras para las diversas actividades.



#### Costes variables anuales (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Estancias varios días	22.680
Estancias familiares fines de semana	16.380
Campamentos de verano	17.640
Visitas un día grupos	5.400
Visitas particulares	1.440
<b>TOTAL COSTES VARIABLES</b>	<b>63.540</b>

#### Costes fijos anuales (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de personal	105.592
Servicios externos	3.000
Gastos financieros	18.000
Seguros	1.000
Publicidad	900
Suministros (teléfono, electricidad, agua, tasas basura, etc.)	6.000
Amortizaciones	11.690
Reparaciones y conservación	4.000
Consumibles	4.100
Tributos	600
<b>TOTAL COSTES FIJOS</b>	<b>154.882</b>

La partida de gastos de personal engloba el importe destinado a cubrir las cuotas en concepto de salarios y seguridad social de la plantilla, dietas con los que cuenta la empresa:

- » La persona emprendedora: 1.400 euros netos/mes, repartidos en 14 pagas, lo que supone un total de 19.600 euros.
- » Un persona encargada de la cocina: 1.000 euros netos/mes, repartidos en 14 pagas, lo que supone un total de 14.000 euros.

- » Una persona encargada de mantenimiento y limpieza: 1.000 euros netos/mes, repartidos en 14 pagas, lo que supone un total de 14.000 euros.
- » Una persona directora de tiempo libre: 1.000 euros netos/mes, repartidos en 14 pagas, 14.000 euros en total.
- » Una persona monitora de tiempo libre: 800 euros netos/mes, repartidos en 14 pagas, lo que supone un total de 11.200 euros.

En total suma 72.800 euros, a lo cual hay que añadir los pagos a la Seguridad Social de la plantilla 40% (29.792 euros) y las cuotas de régimen autónomo de la persona emprendedora (3.000 euros).

En el epígrafe servicios externos se incluye el coste anual de asesoría laboral, fiscal y contable, servicio de prevención de riesgos laborales y servicios veterinarios.

Los gastos financieros se refieren a los intereses a un tipo del 6% y comisiones generados por los préstamos bancarios.

En esta actividad es obligatorio contratar un seguro de responsabilidad civil que cubra las posibles contingencias que pueden afectar a la empresa. Este importe se refleja en la partida relativa a seguros.

La publicidad recoge el gasto por la inclusión de anuncios en directorios comerciales, edición de folletos, etc.

En cuanto a reparaciones y conservación el principal gasto radica en el mantenimiento de las instalaciones y en la renovación de los útiles y aperos de labranza.

Por otro lado, en consumibles se contempla la cuantía monetaria destinada a cubrir los gastos en forraje y pienso para los animales, fertilizantes para la huerta, así como productos de droguería y limpieza.

#### 4.5.3. ¿Cómo realizo una previsión de ventas?

A continuación desarrollaremos un planteamiento para realizar una estimación de los potenciales ingresos de la empresa basado en las siguientes hipótesis de partida:

- » La estacionalidad del negocio hace que la empresa mantenga una temporada alta (6 meses/año) con plena actividad y una temporada baja (6 meses/año), en la cual la actividad de la empresa será considerablemente más baja.
- » Las actividades en grupos estarían compuestas por mínimo 20 personas por actividad.

Conociendo el número de actividades programadas y el número de participantes unido al precio por persona, estamos en disposición hacer una estimación de ingresos:

#### Ingresos anuales (euros)

CONCEPTO	PRECIO TOTAL
700 Estancias varios días (media de 3 días)	63.000
210 Estancias familiares fines de semana	42.000
4 Campamentos de verano	70.000
80 Visitas un día por grupos de 20	32.000
900 Visitas particulares/año	18.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>225.000</b>

#### 4.5.4. ¿Cómo estipulo el beneficio de la actividad?

A continuación figura una sencilla cuenta de resultados que registra los ingresos y los gastos de la actividad estimados en los apartados anteriores.

#### Beneficios anuales medios (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
A Ingresos	225.000
B costes fijos + costes variables	218.422
<b>RESULTADO BRUTO (A-B)</b>	<b>6.578</b>

## 4.6. RECURSOS HUMANOS

### 4.6.1. ¿Cuál debe ser el perfil profesional de mi plantilla?

El perfil de la persona emprendedora no tiene por qué ajustarse a ninguna tipología profesional específica pero, por lo general, se trata de profesionales de la educación con experiencia previa y gran conocimiento del sector o de profesionales del sector agrario sin conocimientos en educación ambiental. Los conocimientos óptimos que esta persona debería poseer para llevar la gerencia de la granja escuela se pueden resumir en tres campos: conocimientos educativos, agropecuarios y de dirección comercial, gestión y administración de empresas.

El equipo encargado del desarrollo de las actividades y vigilancia y supervisión de los campamentos estará compuesto por la persona que asuma la dirección del centro y coordina las actividades, y el monitor o monitora de tiempo libre que junto con ella las ejecuta.

Finalmente, también necesitarás contratar profesionales para ocupar los puestos de personal de cocina y personal de mantenimiento y limpieza.

Las actividades y servicios que oferta este tipo de empresa requieren contacto directo con el público y convivencia con el mismo durante algunos días, por lo que toda la plantilla deberá poseer ciertas aptitudes relacionales como empatía y habilidades comunicativas.

### 4.6.2. ¿Cómo debe estar organizada la empresa?

La persona emprendedora se responsabilizará entre otras tareas de la gerencia, la administración, comercial y, sobre todo, de las funciones propias de dirección, ya que en la mayoría de los casos está capacitada técnica y profesionalmente para dicha función. La persona directora de tiempo libre se encargará de la programación de las actividades, la compra y preparación de los materiales y la coordinación del trabajo de la monitora o monitor que, en última instancia, llevará a cabo las actividades.

### 4.6.3. ¿Qué tareas se delegan en empresas externas?

Es aconsejable que recurras a la gestión de los temas laborales, contables y fiscales por parte de una empresa especializada: una asesoría. Podrás delegar los servicios legales,

los servicios de prevención de riesgos laborales y los servicios informáticos a gabinetes profesionales ajenos a la empresa. También, debes considerar que muchas de las actividades que ofertes pueden ser externas, visitas a museos, talleres artesanos, turismo activo, etc.

## 4.7. RECOMENDACIONES

- » Si vas a adquirir los terrenos procura informarte sobre la normativa urbanística municipal, es decir la calificación de suelo para asegurarte de que te está permitido instalar este tipo actividad en el lugar escogido.
- » Sería interesante que la persona emprendedora realizase un ejercicio de observación directa en la zona donde pretende implantar su negocio ya que es importante considerar los recursos naturales y culturales del entorno.
- » Como recomendación a la hora de iniciar la actividad, será suficiente disponer de un espacio de al menos 24 m<sup>2</sup> de recepción, destinado a la atención al público.
- » Intenta concienciar a tu clientela sobre buenas prácticas ambientales por medio de carteles y mensajes distribuidos por tu establecimiento. Del mismo modo, informa sobre las medidas medioambientales que se toman en tus instalaciones (bombillas de bajo consumo, perlizadores, separación de residuos, etc.).
- » Durante los primeros meses, deberás dedicar gran parte de tu tiempo a visitar tu mercado objetivo, con el fin de conseguir clientela y establecer acuerdos.
- » Es recomendable que la persona emprendedora acuda a ferias relacionadas con el sector ya que son una buena oportunidad para contactar con posible clientela y entidades proveedoras.
- » Durante los primeros meses transcurridos desde el inicio de la actividad, se puede producir un desfase entre los ingresos percibidos y los gastos que se deben afrontar, por lo que es conveniente que realices una previsión para que esta situación no perjudique el funcionamiento de tu empresa.
- » Para este tipo de empresa la inversión es muy elevada, por tanto, debes realizar un buen plan de empresa prestando especial atención a la viabilidad financiera para minimizar los riesgos.

The background features a solid green color with a pattern of thin, light green lines forming overlapping circles and loops, primarily concentrated on the right side of the image.

# **CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA**



## 5.1. ¿ES NECESARIO REALIZAR UN PLAN DE EMPRESA?

Como ya hemos analizado a lo largo de la guía, detectar si nuestra idea es una oportunidad de negocio requiere estudiar el mercado, el sector y el entorno en que desarrollaremos nuestra actividad. Si después de este examen, determinamos que nuestra idea y oportunidad coinciden, la creación de la empresa puede ser posible y por tanto, deberás evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de tu proyecto elaborando lo que se denomina plan de empresa, de negocio o de viabilidad. El plan de empresa es un documento formal que te permitirá hacer un seguimiento del desarrollo del negocio analizando y comparando previsiones y resultados. Así mismo, si tienes previsto solicitar cualquier tipo de colaboración, ayuda o apoyo financiero, el plan de viabilidad puede influir positivamente ante entidades financieras, instituciones o posibles personas socias, poniendo además de manifiesto tu rigor y profesionalidad.

Te recomendamos que utilices la GUÍA INTERACTIVA DE ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA que encontrarás en el Portal Emprendedor EQUALCREA para analizar la viabilidad de tu proyecto empresarial o acudir directamente a las distintas insituciones que ofertan en Cantabria este servicio (ver Anexo I).

## 5.2 ¿CÓMO PUEDO FINANCIAR MI PROYECTO?

La obtención de recursos económicos es una necesidad, no sólo cuando iniciamos la actividad, sino durante toda la vida de una empresa. Es, por tanto, fundamental que conozcas los diferentes medios de financiación existentes, sus ventajas e inconvenientes, así como su incidencia en la actividad empresarial para poder elegir el instrumento financiero que mejor se adapte a las características de tu proyecto.

En la siguiente tabla destacamos cinco grandes grupos de financiación (clasificados en función del origen de los fondos aportados) y sus principales instrumentos financieros.

FUENTES DE FINANCIACIÓN E INSTRUMENTOS FINANCIEROS		
FUENTES DE FINANCIACIÓN	CONCEPTO	PRINCIPALES INSTRUMENTOS FINANCIEROS
FINANCIACIÓN PROPIA	Recursos que los/as socios/as ponen a disposición del proyecto empresarial tanto en el momento fundacional como en posteriores ampliaciones de capital.	Capital aportado por los/as socios/as.
FINANCIACIÓN BANCARIA	Recursos financieros que las entidades bancarias facilitan a empresarios/as de forma no permanente.	- A corto plazo: Préstamo, crédito, descuento comercial (de letras, facturas, pagarés, recibos...), factoring y confirming. - A largo plazo: Préstamo, crédito / microcrédito, leasing, renting.
CRÉDITO COMERCIAL	Financiación obtenida por el aplazamiento del pago a entidades proveedoras y acreedoras comerciales en las relaciones que la empresa establece con ellas. Se concede en función de la confianza que los/as acreedores/as depositan en la empresa y en la capacidad de ésta para cumplir con sus obligaciones de pago al llegar los vencimientos pactados.	- Crédito de entidades proveedoras y de acreedoras. - Crédito de administraciones públicas. - Hacienda Pública y Seguridad Social.
FINANCIACIÓN ESPECIALIZADA	Fuentes de financiación por lo general alternativas a la financiación bancaria y que ponen a disposición de la empresa fondos para situaciones concretas y específicas en las que los sistemas convencionales no se adaptan con facilidad a las necesidades del empresario.	- Préstamo participativo. - Cuentas en participación. - Emisión de Obligaciones. - Sociedad de Garantía Recíproca. - Sociedad de Capital Riesgo. - Business Angels. - Capital-Semilla público.
SUBVENCIONES	Aportaciones de organismos públicos (locales, regionales, nacionales y europeos) con el objetivo de potenciar la actividad empresarial en general y sectorial en particular.	- De explotación: costes financiación, empleo, etc - De capital: para adquisición de activos fijos.

### 5.3. ¿QUÉ FORMA JURÍDICA ELIJO PARA MI EMPRESA?

Una vez tenemos nuestra idea empresarial, la planificación del negocio y el análisis de viabilidad, la primera decisión que debemos tomar antes de dar cobertura legal a la empresa será la elección de la forma jurídica, pues de ella dependerán los trámites que se tengan que realizar para constituirla y las obligaciones fiscales y laborales que se deban cumplir.

A continuación dispones de un cuadro comparativo con las principales formas jurídicas y algunos de los datos a tener en cuenta para acertar con la elección. Analízalo detalladamente, y si no lo tienes claro, ponte en contacto con los servicios de asesoramiento con los servicios de asesoramiento que se ofertan en Cantabria (Ventanilla Única Empresarial, Agencias de Desarrollo Local, etc.).

#### » Formas jurídicas de empresa «

##### Personas Físicas

##### Personas Jurídicas

*Sociedades Mercantiles*

*Sociedades Mercantiles Especiales*

#### » Personas Físicas

TIPO	Nº PERSONAS SOCIAS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
EI	1	No existe mínimo legal.	Ilimitada.	IRPF (rendimientos por actividades económicas).
SC	Mínimo 2			
COM BS	Mínimo 2			



SEGURIDAD SOCIAL	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Autónomos o régimen especial correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menos trámites y gestiones</li> <li>- No se exige capital mínimo inicial</li> <li>- SC Y COM BS: No recae sobre una persona el riesgo de crear una empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se responde con el patrimonio personal (y, en su caso, con el de su cónyuge) de las deudas generadas por su actividad.</li> <li>- A mayor volumen de beneficios, mayor tipo impositivo.</li> <li>- Carecen de personalidad jurídica</li> <li>- SC y COM BS: Las personas socias responden mancomunada y directa frente a terceros.</li> </ul>

» Personas jurídicas. Sociedades mercantiles

TIPO	Nº PERSONAS SOCIAS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
SL	Mínimo 1 socio/a (S.L. Unipersonal)	Mínimo 3.005,06 €.	Limitada al capital aportado.	Impuesto de Sociedades.
SLNE	Máximo 5 personas físicas (nunca personas jurídicas).	Mínimo 3.005,06 € y máximo de 120.202 €.	Limitada al capital aportado.	Impuesto de Sociedades.
SA	Mínimo 1 socio/a (S.A. Unipersonal).	Mínimo 60.101,21 €.	Limitada al capital aportado.	Impuesto de Sociedades.

SEGURIDAD SOCIAL	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Minoritarios (>25%) Régimen General y resto Autónomos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limita la responsabilidad de los/las socios/as al capital aportado a la sociedad.</li> <li>- Posibilidad de que sean socios las personas jurídicas.</li> <li>- El rigor formal y el capital social es menor que el de las sociedad anónimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se pueden transmitir las participaciones libremente, se necesita el consentimiento de los demás socios/as.</li> <li>- En determinados niveles de beneficio el tipo de gravamen del 30-35% puede ser una desventaja frente al tipo variable de las formas que tributan por IRPF.</li> </ul>
Minoritarios (>25%) Régimen General y resto Autónomos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitación de responsabilidad.</li> <li>- Ciertos beneficios fiscales en el año siguiente a su constitución.</li> <li>- Constitución vía telemática en 48 horas mediante el Documento Único Electrónico (DUE). (En Cantabria solo vía presencial ya que no existe ningún Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT))</li> <li>- Plan de Contabilidad simplificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas jurídicas no pueden ser socios/as.</li> <li>- La denominación social incluirá el nombre de uno de los/as socios/as, más un código alfanumérico ID-CIRCE (aunque puede cambiarse posteriormente)</li> <li>- El objeto social es genérico, y, por tanto, sólo admite unas determinadas actividades.</li> </ul>
Minoritarios (>25%) Régimen General y resto Autónomos	Mínimo 1 socio/a (S.A. Unipersonal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere una forma más compleja de organización, aconsejable sólo para empresas con gran volumen.</li> </ul>

» Personas jurídicas. Sociedades mercantiles Especiales

TIPO	Nº PERSONAS SOCIAS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
S LAB	Mínimo 3 socios/as (ninguno podrá poseer acciones o participaciones que representen más de 1/3 del capital social).	Mínimo 3.005,06 € (SLL) Mínimo 60.101,21 € (SAL) En ambos casos el 51% del capital social debe pertenecer a socios/as trabajadores/as.	Limitada al capital aportado.	Impuesto de Sociedades.
S COOP	Como mínimo, 3 socios/as en las cooperativas de primer grado, y 2 en las de segundo o ulterior grado.	Variable, fijado en los Estatutos.	Limitada al capital aportado.	Impuesto de Sociedades (régimen especial).

SEGURIDAD SOCIAL	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Todos/as los/as socios/as trabajadores/as se afiliarán al Régimen General excepto en el caso de Administradores retribuidos o vinculados a la sociedad mediante contrato de Alta Dirección ("Régimen General Asimilado", sin derecho a FOGASA ni desempleo) y en el de que existan relaciones familiares entre los/as socios/as, sólo cuando éstas sean hasta el 2º grado, haya convivencia y sus participaciones sumen un 50% del capital social o más.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitación de responsabilidad al capital aportado.</li> <li>- Ventajas fiscales y en materia de seguridad social.</li> <li>- Los/as socios/as trabajadores/as poseen el control de la sociedad</li> <li>- Es obligatorio destinar un porcentaje de los beneficios obtenidos al Fondo de Reserva.</li> <li>- Permite la capitalización por desempleo.</li> <li>- Tienen bonificaciones y exenciones fiscales por su constitución (ITP y AJD, IAE...).</li> <li>- Puede acceder a una normativa especialmente favorable de ayudas (fomento de la economía social).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de dos tipos de socios/as diferentes (los/as socios/as trabajadores/as y los/as socios/as capitalistas) puede provocar dificultades operativas a la hora de tomar decisiones.</li> <li>- Se establece límite al número de trabajadores/as no socios/as que pueden estar contratados por tiempo indefinido.</li> <li>- No se pueden transmitir las acciones libremente.</li> </ul>
Opcional a elegir por la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No necesita un capital mínimo para su constitución.</li> <li>- Los/as socios/as pueden incorporarse o darse de baja voluntariamente.</li> <li>- Todos los/as socios/as participan en los órganos de la sociedad con los mismos derechos.</li> <li>- Su objetivo principal es el bien común de los/as trabajadores/as y no el beneficio económico.</li> <li>- Es obligatorio destinar un porcentaje de los beneficios obtenidos al Fondo de Reserva, para garantizar el futuro de la sociedad, y al Fondo de Reserva de Educación y Promoción, para facilitar la formación de los/as trabajadores/as.</li> <li>- Permite la capitalización por desempleo.</li> <li>- Tienen bonificaciones y exenciones fiscales en el I.T.P. y A.J.D., I.A.E., y en el Impuesto de Sociedades, dependiendo de su calificación como Cooperativas protegidas o especialmente protegidas.</li> <li>- Puede acceder a una normativa especialmente favorable de ayudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades operativas a la hora de tomar decisiones. tomar decisiones.</li> <li>- Se establecen límites en la contratación de trabajadores no socios/as.</li> <li>- Hay que tener en cuenta que la gestión democrática aún siendo una de las ventajas básicas de las cooperativas, si es mal entendida por algunos/as socios/as (discusiones por el poder, crearse jefe y faltar a sus obligaciones de trabajador...) puede traer problemas de organización y funcionamiento a la Cooperativa, con lo que este concepto fundamental de funcionamiento democrático habrá que tratarle y dejarle claro desde el principio para evitar futuros problemas.</li> <li>- En las sociedades cooperativas de trabajo asociado el número de horas/año realizadas por trabajadores/as con contrato por cuenta ajena, no podrá ser superior al 30% del total de horas/año realizadas por los/as socios/as trabajadores/as (existen excepciones comentadas en la Ley de Cooperativas).</li> </ul>

## 5.4. ¿CUÁL ES EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y QUÉ TRÁMITES DEBO SEGUIR?

Los diversos trámites legales y administrativos para constituir y poner en marcha la empresa puedes realizarlos tú mismo/a ante los organismos correspondientes. No obstante, tienes la posibilidad de acudir a la Ventanilla Única Empresarial no sólo para que te ayuden y asesoren sino también para presentar toda la documentación y que la canalicen hacia los diferentes órganos.

Igualmente existen otras entidades de carácter privado que pueden realizar este trabajo cobrándonos un determinado importe por sus servicios: son las gestorías, asesorías, asociaciones de personas empresarias, etc.

Si finalmente decides hacerlo tú, antes de ponerte en marcha ten en cuenta algunos de estos consejos y analiza detenidamente la información de las tablas adjuntas:

CONSEJOS
Si vas a pedir subvenciones o debes tener la empresa constituida en una fecha determinada, inicia los trámites con antelación, ya que pueden hacerte perder la subvención o retrasar la apertura de tu negocio.
Las normas cambian con rapidez, solicita información actualizada en la Administración u Organismo correspondiente.
Haz fotocopias de los documentos que debes presentar y llévalos siempre encima. Los más habituales son: DNI, CIF, Escrituras de Constitución, alta en la Seguridad Social y en el IAE y el número de cuenta bancaria.

TABLA. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN POR ORDEN DE REALIZACIÓN Y TIPO DE EMPRESA

TRÁMITES TIPO EMPRESA	EI, SC, COM. BS	S COOP	S LAB	SL	SLNE	SA
Certificación negativa de nombre		X	X	X	X	X
Solicitud de calificación laboral o cooperativa		X	X			
Otorgamiento escritura pública		X	X	X	X	X
Solicitud NIF/CIF en constitución	X	X	X	X	X	X
Liquidación impuesto transmisiones y actos jurídicos documentados	X	X	X	X	X	X
Inscripción en los registros de cooperativas o laboral		X	X			
Inscripción registro mercantil			X	X	X	X
Solicitud bonificaciones fiscales		X	X			
Inscripción entidades jurídicas		X				
Solicitud CIF definitivo		X	X	X	X	X
Declaración censal	X	X	X	X	X	X
Adquisición y sellado libros obligatorios	X	X	X	X	X	X
Alta régimen especial autónomos	X	X		X	X	X
Inscripción persona empresaria o empresa seguridad social (sólo si se va a contratar trabajadores/as)	X	X	X	X	X	X
Afiliación y alta seguridad social	X	X	X	X	X	X
Comunicación apertura centro de trabajo	X	X	X	X	X	X
Adquisición y sellado libro visitas	X	X	X	X	X	X
Solicitud licencia apertura	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA POR ORDEN DE REALIZACIÓN Y TIPO DE EMPRESA

TRÁMITES	CONCEPTO	LUGAR		DOCUMENTOS
Certificación negativa de nombre	Nombre elegido para la sociedad.  No puede ser igual al de otra ya creada.	SL SA SLAB	Registro Mercantil Central Ventanilla Única Empresarial de Santander.	Impreso oficial en el que se pueden poner hasta tres nombres por orden de preferencia (lo puedes hacer directamente desde Internet).
		SLNE	Sitio web sistema CIRCE.	Impreso oficial en el que se pueden poner hasta tres nombres.
		S COOP	Registro Central de Cooperativas y S Laborales.	Se puede descargar la documentación de <a href="http://empleo.mtas.es/empleo/economia-soc/Regsociedades/Regsoc.htm">http://empleo.mtas.es/empleo/economia-soc/Regsociedades/Regsoc.htm</a>
Solicitud de calificación laboral o cooperativa	Presentación de los estatutos para su aprobación según la actividad que se va a desarrollar (es opcional, pero se recomienda evitar problemas a la hora de inscribirla).	Registro Central de Cooperativas y S. Laborales (cuando la actividad se ejerza en más provincias de distintas Comunidades Autónomas). Registro de Cooperativas y S. Laborales de Cantabria (cuando la actividad se ejerza sólo en Cantabria).		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 ejemplares del Acta de la Asamblea constituyente (si se realiza).</li> <li>- Certificación negativa del nombre.</li> <li>- La escritura y los estatutos por duplicado.</li> <li>- Declaración de la actividad que se vaya a ejercer.</li> </ul>
Otorgamiento escritura pública	La escritura de constitución y los estatutos deben ser aprobados y firmados por todos/as los/as socios/as o por sus representantes legales ante notario.	Ante cualquier notario colegiado.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escrituras y estatutos</li> <li>- Certificación Negativa Nombre.</li> <li>- Certificación de haber depositado en una entidad bancaria el capital para constituir la empresa.</li> </ul>

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA POR ORDEN DE REALIZACIÓN Y TIPO DE EMPRESA

TRÁMITES	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTOS		
Solicitud NIF/CIF en constitución	La empresa queda identificada a efectos fiscales por medio del número que se le entrega.	Administración de la Agencia Estatal Tributaria.  Ventanilla Única Empresarial de Santander.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo oficial (036) facilitado en Hacienda.</li> <li>- Fotocopia de DNI de la persona solicitante si es socia o poder notarial si no lo es.</li> <li>- Escritura pública de constitución.</li> <li>- DNI de todas las personas promotoras( sólo para comunidad de bienes y sociedad civil).</li> </ul>		
Liquidación impuesto transmisiones y actos jurídicos documentados	Impuesto a pagar por el hecho de constituir una sociedad. Se paga el 1% del capital aportado a la sociedad.	Servicio de Tributos del Gobierno de Cantabria.	Modelo Oficial (600) facilitado en el Servicio de Tributos. Original y fotocopia de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- DNI del solicitante si es socio o poder notarial si no lo es.</li> <li>- Escritura pública de constitución.</li> <li>- Contrato privado de constitución (sólo para EI, SC y COM BS).</li> </ul>		
Inscripción en el registro de Cooperativas y Sociedades Laborales	Obligación de toda cooperativa o sociedad laboral de inscribirse para poder ser titular de los derechos y obligaciones.	Registro Central de Cooperativas y S Laborales(cuando la actividad se ejerza a nivel nacional, en dos o más provincias de distintas Comunidades Autónomas). Registro General de Cooperativas y S laborales (cuando la actividad se ejerza sólo en Cantabria).	<p>Impreso oficial Certificado de la liquidación del ITP y AJD.</p> <table border="0"> <tr> <td>S COOP -Copia autorizada y 3 copias simples de la escritura. -Declaración expresiva de la actividad que vaya ejercer.</td> <td>S LAB -Certificación negativa de nombre. -Copia autorizada y 2 copias simples de la escritura.</td> </tr> </table>	S COOP -Copia autorizada y 3 copias simples de la escritura. -Declaración expresiva de la actividad que vaya ejercer.	S LAB -Certificación negativa de nombre. -Copia autorizada y 2 copias simples de la escritura.
S COOP -Copia autorizada y 3 copias simples de la escritura. -Declaración expresiva de la actividad que vaya ejercer.	S LAB -Certificación negativa de nombre. -Copia autorizada y 2 copias simples de la escritura.				

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA POR ORDEN DE REALIZACIÓN Y TIPO DE EMPRESA			
TRÁMITES	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTOS
Inscripción Registro Mercantil	Obligación de todas las sociedades mercantiles de inscribirse en este registro, para poder ser titularidad de derechos y obligaciones.	Registro Mercantil de Cantabria.	- Certificación negativa de nombre. - Certificado de la liquidación del ITP y AJD. - 1ª copia de la Escritura Pública de constitución. - Certificado de inscripción en el Registro de Cooperativas y S. Laborales (sólo para S laborales).
Solicitud bonificaciones fiscales	La Administración concede descuentos por el hecho de constituir una S. Laboral. Se debe destinar, en el ejercicio en que se produzca el hecho imponible, el 25% del beneficio líquido al Fondo Especial de Reserva de la Sociedad.	Oficina de Recaudación de Tributos del Gobierno de Cantabria.	- Impreso oficial. - Certificado de inscripción en el Registro Mercantil. - Certificado de inscripción en el Registro de Cooperativas y S Laborales. - Escritura Pública de constitución.
Inscripción en el Censo Nacional de Entidades Jurídicas	Declaración de actividades económicas necesarias para obtener los beneficios sociales.	Administración de la Agencia Estatal Tributaria del domicilio de la empresa.	- Impreso oficial facilitado en Hacienda. - Copia de la Escritura Pública de Constitución - Certificado de inscripción en el registro de Cooperativas y S Laborales.

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA POR ORDEN DE REALIZACIÓN Y TIPO DE EMPRESA			
TRÁMITES	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTOS
Solicitud CIF definitivo	La entidad queda identificada a efectos fiscales por medio del número que se le entrega.	Administración de la Agencia Estatal Tributaria del domicilio de la empresa.  Ventanilla Única Empresarial.	- Modelo oficial (036 o 037) facilitado en Hacienda. - Fotocopia del DNI de la persona solicitante o poder notarial si no lo es. - Escritura Pública de Constitución.
			S COOP Certificado inscripción Censo Entidades Jurídicas.  S LAB Solicitud Calificación S Laboral.
Declaración censal	Documento que informa sobre las características de la actividad, del local y de la modalidad tributaria escogida.	Administración de la Agencia Estatal Tributaria del domicilio de la empresa.  Ventanilla Única Empresarial.	- Modelo oficial (036 o 037) facilitado en Hacienda. - Fotocopia del DNI de la persona solicitante o poder notarial si no lo es. - Fotocopia del CIF.
Adquisición y sellado libros obligatorios	ADQUISICIÓN Y SELLADO LIBROS OBLIGATORIOS	Se adquieren en papelerías y se sellan en el Registro Mercantil de Cantabria.	- Impreso oficial por duplicado. - Libros correspondientes para su sellado.
Alta régimen especial autónomos	Cotizan en este régimen aquellas personas que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica, sin sujeción a contrato de trabajo por realizar dicha actividad. Se paga mensualmente.	Administración de la Tesorería de la Seguridad Social del domicilio de la empresa.  Ventanilla Única Empresarial.	- Impreso oficial por cuadruplicado. - Original y fotocopia de: - Declaración Censal. - CIF de la sociedad. - Escritura Pública de constitución. - DNI del solicitante si es persona socia o poder notarial si no lo es. - Baja en autónomos si se a cotizado antes en este régimen.

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA POR ORDEN DE REALIZACIÓN Y TIPO DE EMPRESA			
TRÁMITES	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTOS
Inscripción Empresario o Empresa Seguridad Social (sólo si se va a contratar trabajadores/as)	Asignación de un número identificativo para la cotización de las personas que se tengan contratadas.	Administración de la Tesorería de la Seguridad Social del domicilio de la empresa.  Ventanilla Única Empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso oficial de inscripción (A6) por triplicado.</li> <li>- Propuesta por duplicado de la Mutua Patronal elegida o impreso oficial (3 ejemplares) si se acoge a la de la S. Social..</li> <li>- Original y fotocopia de:</li> <li>- CIF de la sociedad</li> <li>- DNI de la persona solicitante si es socia o poder notarial si no lo es.</li> <li>- Escritura Pública de constitución.</li> <li>- Declaración Censal.</li> </ul>
			S COOP Certificado de inscripción en el Registro de Cooperativas.
Afiliación trabajadores/as y alta Seguridad Social	Todo empresario debe dar de alta a las personas que van a ser contratados y afiliarlos en la Seguridad Social si no han cotizado nunca en algún régimen de la Seguridad Social.	Administración de la Tesorería de la Seguridad Social del domicilio de la empresa.  Ventanilla Única Empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresos oficiales de afiliación (si no lo tiene) y de alta del trabajador/a por duplicado y firmado por él.</li> <li>- DNI del trabajador/a .</li> <li>- Impreso de Inscripción de la empresa en la S. Social.</li> <li>- Cartilla de afiliación del trabajador/a (si ha cotizado antes).</li> </ul>
Comunicación apertura centro de trabajo	Toda empresa debe informar a la autoridad laboral de la apertura del centro de trabajo cualquiera que sea la actividad que vaya a desarrollar.	Dirección General de Trabajo del Gobierno de Cantabria.  Ventanilla Única Empresarial.	Impreso oficial por cuadruplicado.

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA POR ORDEN DE REALIZACIÓN Y TIPO DE EMPRESA			
TRÁMITES	CONCEPTO	LUGAR	DOCUMENTOS
Adquisición y sellado libro visitas	Libro de Visitas Se anotarán las inspecciones de trabajo. Libro de Matrícula donde se anotará a las personas que se tenga contratadas.	Adquisición en librerías y legalización en la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.  Ventanilla Única Empresarial.	Libro de visitas con los datos de la empresa.
Solicitud licencia apertura	Licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que puede serle aplicable. Hay 7 clases distintas.	Ayuntamiento del domicilio de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso oficial facilitado en el ayuntamiento</li> <li>- Declaración Censal</li> <li>- Escritura Pública</li> <li>- CIF de la sociedad</li> <li>- Contrato de alquiler o escritura de propiedad</li> <li>- Fotocopia de la licencia municipal en vigor</li> <li>- DNI del solicitante</li> </ul> <p>y demás documentos que el departamento técnico solicite.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de tablas de la Cámara de Comercio de Cantabria.

## 5.5. ¿TENGO OBLIGACIÓN DE REALIZAR UN PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES?

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales establece que toda empresa deberá disponer de un Plan de Prevención que recoja el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad con el fin de disminuir los riesgos derivados del trabajo. Por tanto, como persona responsable de la empresa deberás tener en cuenta los siguientes aspectos:

Deberás hacer el plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre que tengas personas empleadas.</li> <li>- Cuando trabajes de forma autónoma para otras empresas.</li> <li>- Si trabajas en obras de construcción.</li> </ul>
Como persona empresaria podrás asumir personalmente la prevención (a excepción de vigilancia en la salud)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si las actividades que desarrolla la empresa no son peligrosas (consultar anexo I del Reglamento de los Servicios de Prevención RD. 39/1997 de 17 de enero).</li> <li>- Si no tienes personas contratadas o son menos de 6.</li> <li>- Si la actividad se desarrolla de forma habitual en el centro de trabajo.</li> </ul>
Para el resto de situaciones y en cualquier caso, dispones de otras opciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar un servicio de prevención ajeno acreditado (al elegir procura que esté acreditado para vigilancia de la salud porque si no tendrás que contratarlo a parte).</li> <li>- Designar a una o varias personas trabajadoras de la empresa con la formación necesaria en PRL para desarrollar adecuadamente las funciones de prevención (a partir de 6 y hasta 49 trabajadores/as necesitarás un delegado de prevención).</li> </ul>

## 5.6. ORIENTACIONES PARA CUMPLIMENTAR LOS PRINCIPALES MODELOS Y SOLICITUDES

### Solicitud certificación negativa de nombre

Existe un impreso oficial normalizado en el que deberás indicar el nombre que deseas adoptar (hasta un máximo de 3 por orden de preferencia) y el tipo de forma jurídica que has elegido, pero desde Cantabria se puede solicitar mediante una carta en la que se especifiquen: nombre, dirección, DNI y denominaciones solicitadas por orden de prioridad. Sin embargo la mejor opción es que lo cumplimentes vía telemática a través de la página web del Registro Mercantil Central ([www.rmc.es](http://www.rmc.es)).

En esta web encontrarás consejos prácticos que te ayudarán a evitar que tu solicitud de denominación resulte denegada, te sugerimos que los leas detenidamente antes de formalizar la petición. A modo de resumen, te indicamos que:

- » La utilización de una sola palabra en la denominación, tiene muchas posibilidades de coincidir o ser similar a otra ya reservada, por lo que es preferible que utilices varias palabras, aunque por operatividad evita nombres demasiado largos.
- » No utilices palabras genéricas en sus variantes masculinas, femeninas, singulares o plurales, así como la sustantivación o adjetivación o los aumentativos y diminutivos de un término genérico porque carecen de virtualidad diferenciadora. (ver listado de términos genéricos en la web).
- » Añadir un número, un topónimo o cambiar el orden de las palabras de la denominación solicitada respecto de otra reservada tampoco le dotarán de suficiente diferenciación.

### Solicitudes de CIF provisional y CIF definitivo

El modelo 036, de declaración censal, sólo podrás presentarlo en impreso en las Administraciones y Delegaciones de la Agencia Tributaria ya que al tratarse de solicitudes de CIF provisional y definitivo y tener que adjuntar documentación complementaria no será posible su presentación vía telemática, ni siquiera en el caso de que dispongas de certificado de firma electrónica.

El impreso podrás adquirirlo en la AEAT pero te recomendamos que lo cumplimentes a través de la web, [www.aeat.es](http://www.aeat.es), mediante la "Descarga del formulario para la cumplimentación, validación y obtención del modelo 036 en PDF para su impresión", que te permitirá

rellenar el impreso y, además, enviarlo a la Agencia Tributaria para que ésta, de forma interactiva, revise si hay errores en su cumplimentación.

Una vez corregidos los posibles errores podrás validarlos con la Agencia Tributaria, que te devolverá el modelo cumplimentado con un número de justificante y un código de validación que podrás imprimir y, una vez firmado, presentar en la Administración o Delegación de la AEAT con la seguridad de que el modelo que presentas no contiene errores.

Recuerda que a través del 036 también te darás de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

#### **Autoliquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados**

El modelo 600, impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, es probable que te lo entreguen ya cumplimentado cuando recojas las escrituras, pero si no es el caso, necesitarás rellenar o adherir la etiqueta identificativa, cumplimentar los datos de la persona que lo presenta y marcar la casilla 49 (documento judicial), el nombre del notario o notaria ante el que se constituyó la sociedad y la descripción de la operación o acto a incluir que, en este caso, será constitución de sociedad (limitada, anónima, cooperativa...). Recuerda que el tipo aplicable es un 1% del capital suscrito, el cual constituye la base imponible del impuesto, y que tendrás que ingresarlo en cualquier oficina de Caja Cantabria para posteriormente acudir a la oficina liquidadora correspondiente para que revisen la documentación aportada y sellen las escrituras de constitución con las que podrás solicitar el CIF definitivo.

No olvides que las sociedades laborales y cooperativas se encuentran exentas de la cuota, en los términos que establece la legislación vigente.

Si la forma jurídica que has elegido ha sido SLNE puedes realizar la petición de aplazamiento del impuesto (aplazamiento durante un año desde su constitución sin aportación de garantías por la modalidad de operaciones societarias), o en su caso la liquidación telemática o presencial.

#### **Solicitud de alta en el régimen especial de trabajadores/es autónomos**

Como trabajador/a autónomo/a estarás obligado a cotizar desde el primer día del mes en que inicies la actividad. Las cantidades que deberás ingresar a la Seguridad Social, llamadas cuo-

tas, se calculan aplicando el tipo a la base de cotización, la cual, deberás elegir entre las bases mínima y máxima que correspondan (para 2007 entre 801,30 euros y 2.996,10 euros al mes).

En el momento de causar el alta, podrás excluirte voluntariamente de la cobertura de la prestación económica por incapacidad temporal pero si optas por no excluirte deberás formalizar la misma, obligatoriamente con una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.

Asimismo podrás mejorar voluntariamente el ámbito de la acción protectora, incorporando la correspondiente a las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, siempre que, previa o simultáneamente, hayas optado por incluir, dentro de dicho ámbito, la prestación económica por incapacidad temporal.

Desde la página web de la Seguridad Social ([www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)) puedes rellenar el modelo TA.0521-1 Solicitud simplificada y descargarte las instrucciones para su correcta cumplimentación.

Te recomendamos que consultes la recientemente aprobada Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo para estar al día sobre los nuevos derechos y obligaciones que se contemplan para este colectivo.

#### **Solicitud de inscripción en el sistema de la Seguridad Social**

Deberás inscribirte como persona empresaria en la Seguridad Social siempre que vayas a contratar trabajadores/as. Para ello, deberás rellenar el modelo TA.6-Solicitud de inscripción en el sistema de la Seguridad Social.

Lo más destacable de este modelo es que tendrás que indicar el epígrafe de IAE en el que has dado de alta tu actividad porque deberás seleccionar el código CNAE de entre los posibles asociados al epígrafe elegido.

#### **Solicitud de alta del trabajador/a por cuenta ajena**

Si tienes que contratar personal en tu empresa, deberás darle de alta en la Seguridad Social. Si la persona seleccionada nunca ha estado afiliada al régimen general será necesario cumplimentar el Impreso TA.1-Solicitud de afiliación a la Seguridad Social, asignación de número de Seguridad Social y variación de datos, por el contrario, si contratas a una

persona trabajadora ya afiliada deberás presentar el modelo oficial TA.2/S-Solicitud de alta, baja y variación de datos del trabajador por cuenta ajena o asimilada.

Recuerda que a partir del momento del alta de la persona trabajadora, la empresa tendrá la obligación de cotizar a la Seguridad Social y retener de las nóminas la cantidad que tendrá que aportar cada persona trabajadora a la Seguridad Social, presentar la correspondiente documentación e ingresar el importe de las cuotas propias y las de sus empleados/as.

La documentación que se tiene que aportar es:

- a. Modelo oficial relleno del boletín de cotización TC-1: es el desglose y la relación de cuotas que se tienen que pagar, diferenciadas por cada uno de los conceptos cotizables y el total a ingresar.
- b. Modelo oficial relleno de la relación nominal de trabajadores/as TC-2: constan los datos personales y las bases de cotización de los trabajadores/as.

Te recomendamos que te des de alta en el sistema RED, Remisión Electrónica de Documentos, ya que este servicio de la Tesorería General de la Seguridad Social te permitirá realizar éstas y otras gestiones desde tu trabajo, sin necesidad de desplazarte, sin limitaciones de horario de oficinas, sin esperas y lo más importante, disminuyendo el consumo de papel. Para ello, deberás solicitar el certificado SILCON e instalar en tu ordenador la aplicación WinSuite32. ¡Infórmate!

### Legalización y sellado de los libros de contabilidad

El documento oficial te lo facilitarán en el Registro Mercantil, pero antes, te recomendamos que te pongas en contacto vía telefónica para que te indiquen la cantidad que, según los libros a legalizar (generalmente 4), es necesario que ingreses en cualquier oficina del Banco Santander. De esta forma, ahorrarás tiempo, ya que con el original y 2 copias del ingreso cumplimentarás el documento oficial y habrás realizado el trámite con sólo una visita al Registro.



**ANEXOS**



## ANEXO I: AYUDAS Y SUBVENCIONES

### Ayudas a la implantación empresarial

ELABORACIÓN PLAN EMPRESA CON TUTORES (EMPRECAN) 2007	
Descripción	Subvención del 100% de los gastos generados para la elaboración del Plan de Empresa.
Personas beneficiarias	Podrán ser beneficiarias las personas físicas o jurídicas que deseen elaborar un proyecto (Plan de Empresa) para la creación de una nueva empresa o las pequeñas empresas ya constituidas que se planteen iniciar una nueva actividad o línea de negocio (diversificación).  Emprendedor/a (Creación de nueva empresa).
Sectores	Industria. Servicios de apoyo a la industria.
Cuantía	100% de los gastos generados en el desarrollo del Plan de negocio (35 h.).
Plazo	Indefinido.

GTS. CONST. Y TUTORÍA (EMPRECAN) 2007	
Descripción	Los conceptos de gasto que podrán financiarse serán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de notaría.</li> <li>• Gastos de registros.</li> </ul> Cuantía de las ayudas máximas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvención hasta el 100% de los costes externos incurridos. El importe máximo de subvención para la presente línea de ayudas por proyecto/empresa es de 700 euros.</li> </ul>
Personas beneficiarias	Podrán ser beneficiarias las personas que constituyan su empresa, una vez realizado su Plan de Empresa dentro del programa empreCAN.
Sectores	Industria. Investigación y Desarrollo. Servicios de apoyo a la industria.

GTS. CONST. Y TUTORÍA (EMPRECAN) 2007	
Cuantía	Hasta el 100% de los Gts. con un máximo de 700 € por Proyecto/ Empresa.
Plazo	Convocatoria abierta/ 3 meses a partir de la fecha de las facturas .

FINANCIACIÓN ESTUDIOS DE VIABILIDAD (EMPRECAN) 2007	
Descripción	Financiación de los gastos necesarios hasta que la empresa inicie su actividad.
Personas beneficiarias	Podrán ser beneficiarias las personas físicas que presenten una idea empresarial y las pequeñas empresas que presenten un proyecto de diversificación
Cuantía	Subvención hasta el 70%. Importe máximo por empresa: 6.012,12 euros.
Plazo	Convocatoria abierta / 3 meses a partir de la fecha de las facturas.

GTS. 1º ESTABLECIMIENTO (EMPRECAN) 2007	
Descripción	Financiación de los gastos necesarios hasta que la empresa inicie su actividad.
Personas beneficiarias	Empresas que hayan elaborado el plan de empresa dentro del Programa EmpreCAN y estén constituidas.
Sectores	Industria. Investigación y Desarrollo. Servicios de apoyo a la industria.
Cuantía	Est. viabilidad, organiz., comerc., asist. de expertos...Hasta el 70% de los costes externos incurridos. Prototipos, pre-series, reg. marcas comerciales, diseño de imagen corp., Hasta el 50% de los costes externos incurridos.
Plazo	Convocatoria abierta / 3 meses a partir de la fecha de las facturas.

**MICROCRÉDITOS SODERCAN (EMPRECAN) 2007**

<b>Personas beneficiarias</b>	<p>Podrán ser beneficiarias las personas físicas que presenten una idea empresarial y las pequeñas empresas que presenten un proyecto de diversificación. Excepcionalmente, podrá aplicarse la condición de beneficiario a medianas empresas cuando el interés del proyecto justifique su condición de beneficiario.</p> <p>a) Empresas de Nueva Creación. Los proyectos empresariales subvencionables deberán cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haber sido seleccionado el proyecto por la Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria (SODERCAN) dentro del programa Emprecan.</li> <li>- Haber realizado el promotor un Plan de Empresa, elaborado bajo la tutela de un tutor, asignado dentro del programa Emprecan. La asistencia del tutor incluirá el asesoramiento a la persona emprendedora tanto en el proceso de creación de la empresa, como en las fases posteriores (análisis de las inversiones, desarrollo).</li> <li>- El proyecto de inversión subvencionable, recogido en el Plan de Empresa, deberá localizarse en Cantabria.</li> </ul> <p>b) Microempresas Podrán asimismo acceder a esta línea de préstamos otros beneficiarios no encuadrados en el epígrafe anterior, siempre que cuenten con un programa de inversión viable, no dispongan de garantías que avalen la operación, sigan el procedimiento de tramitación establecido, y sean consideradas como microempresas que, derivadas de un Diagnóstico previo, recogido en los programas bien de Competitividad Empresarial o bien de Diagnóstico TIC de SODERCAN, se establezca la necesidad de efectuar una inversión específica.</p> <p>Pyme.</p> <p>Excepciones. Terrenos, edificaciones productivas, locales y elementos de transporte.</p>
<b>Sectores</b>	<p>Industria. Investigación y Desarrollo. Servicios de apoyo a la industria.</p>
<b>Cuantía</b>	<p>El importe del principal de los préstamos será como máximo de 12.000 euros o 25.000 euros dependiendo de la tipología del proyecto.</p>
<b>Plazo</b>	<p>2007.</p>

**FINANCIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS NUEVOS (EMPRECAN) 2007**

<b>Descripción</b>	<p>Financiación para la adquisición de activos fijos nuevos.</p>
<b>Personas beneficiarias</b>	<p>Empresas que hayan elaborado el plan de empresa dentro del Programa Emprecan y estén constituidas.</p> <p>Pyme.</p> <p>Excepciones. Terrenos, edificaciones productivas, locales y elementos de transporte.</p>
<b>Sectores</b>	<p>Industria Investigación y Desarrollo Servicios de apoyo a la industria</p>
<b>Cuantía</b>	<p>Subvención hasta el 20%. Inversión min. 10.000 euros - inversión máx. 150.000 euros.</p>
<b>Plazo</b>	<p>Indefinido.</p>

**FONDO PROMOCIÓN TECNOLÓGICA (EMPRECAN) 2007**

<b>Descripción</b>	<p>Fondo para participar, con carácter temporal y minoritario, en el capital social de las empresas.</p>
<b>Personas beneficiarias</b>	<p>Empresas que presenten un proyecto de inversión de carácter tecnológico (nueva empresa / diversificación). Sectores prioritarios: Automoción, Logística y Distribución, Biotecnología, Medioambiente, Industria Agroalimentaria y NTIC.</p>
<b>Cuantía</b>	<p>Plazos:Semilla y start up (puesta en marcha). Hasta 5 años. Volumen de la inversión: No superior a 1 MM. de euros.Diversificación. Hasta 20%.</p>
<b>Plazo</b>	<p>2007.</p>

**PRÉSTAMOS PARTICIPATIVOS SODERCAN (EMPRECAN) 2007**

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Instrumento financiero para proyectos pertenecientes a sectores estratégicos.</p> <p>Sectores prioritarios: Automoción, Logística y Distribución, Biotecnología, Medio ambiente, Industria Agroalimentaria y NTIC.</p> <p>La amortización del principal se realizará por el beneficiario en cuotas constantes, con devengo y vencimiento en los períodos que a tal efecto se pacten entre prestamista y prestatario, debiendo recoger la póliza o escritura el número de cuotas y las fechas en que se producirán la primera y la última.</p> <p>Tipo de interés: Los intereses que devengue este préstamo se compondrán de una Parte Fija (en el sentido de independientemente de los indicadores establecidos de la empresa prestataria) y, en su caso, de otra variable en función de los indicadores establecidos de la prestataria, según se expone a continuación:</p> <p>(a) La Parte Fija se estipula en función del EURIBOR a un año, revisable anualmente. El pago será trimestral.</p> <p>(b) La Parte Variable se calculará a un tipo nominal en función de los beneficios obtenidos después de impuestos. El pago será anual.</p> <p>En el supuesto de que en algún ejercicio se registraran pérdidas, o no se alcancen los objetivos marcados, la Parte Variable correspondiente sería cero.</p> <p>Tipo de interés de demora. El tipo de interés de demora será el resultado de adicionar dos puntos porcentuales (2%) al tipo de interés remuneratorio correspondiente.</p> <p>Amortización anticipada: La prestataria podrá amortizar anticipadamente la totalidad o parte del importe del préstamo siempre y cuando se encuentre al día en el pago de sus obligaciones y se hayan incrementado al menos en la misma cuantía sus fondos propios desde la fecha de concesión del préstamo, sin que tengan la consideración de incremento de Fondos Propios los provenientes de la actualización de activos de la prestataria.</p>
<p><b>Personas beneficiarias</b></p>	<p>Empresas que hayan elaborado el plan de empresa dentro del Programa Emprecán y estén constituidas.</p> <p>Excepciones: Terrenos, edificaciones productivas, locales y elementos de transporte.</p>

**PRÉSTAMOS PARTICIPATIVOS SODERCAN (EMPRECAN) 2007**

<p><b>Cuantía</b></p>	<p>Hasta 120.000 euros.</p>
<p><b>Plazo</b></p>	<p>2007.</p>

**SEGUIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN EMPRESAS (EMPRECAN) 2007**

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Asistencia técnica y asesoría para las nuevas empresas en los primeros pasos de su actividad.</p>
<p><b>Personas beneficiarias</b></p>	<p>Empresas hayan elaborado el plan de empresa dentro del Programa Emprecán: A) durante el último año y estén constituidas. B) Con menos de 3 años de vida.</p> <p>Emprendedor/a (Creación de nueva empresa).</p> <p>Pyme.</p>
<p><b>Sectores</b></p>	<p>Industria. Investigación y Desarrollo. Servicios de apoyo a la industria.</p>
<p><b>Cuantía</b></p>	<p>A) Durante el 1º año de actividad, subv. 100% de los costes externos. B) Durante los 2 años siguientes subv. hasta el 70% de los costes de asesoría.</p>
<p><b>Plazo</b></p>	<p>2007.</p>

**SEGUIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN EMPRESAS (EMPRECAN) 2007**

Descripción	<p>Tipo de interés: Fijo: ICO+0,65 Variable: EURIBOR a 6 meses+0,65</p> <p>Inversiones financiables: Activos fijos nuevos. Entre los requisitos previos para considerar financiable un proyecto de inversión, deberán cumplirse los siguientes límites:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las partidas de activo material no están sujetas a limitación.</li> <li>- Si el proyecto incluye inversión en activos inmateriales "tecnológicos", destinados a la innovación o modernización tecnológica de las PYME, tales como redes de uso local, programas informáticos o páginas web, no estará sujeta a limitación.</li> <li>- Si el proyecto presentado incluye inversión en activos inmateriales "no tecnológicos", tales como concesiones, licencias, franquicias, traspasos y otros similares contemplados por el Plan General Contable, no será superior al 50% de la inversión total a financiar.</li> <li>- Si el proyecto presentado incluye inversión inmobiliaria, esta no será superior al 80% del importe de la inversión total a financiar.</li> <li>- En empresas de nueva creación (antigüedad no superior a 1 de julio de 2006), se financian los gastos de constitución y primer establecimiento, con el límite del 10 % de la inversión total a financiar.</li> <li>- En todo caso no se financian: reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones, circulante, IVA y otros impuestos ligados a la inversión.</li> </ul>
Personas beneficiarias	Microempresas, Pequeñas y medianas empresas, que según definición adoptada por la Comisión Europea, en vigor desde el 1 de enero de 2005.
Cuantía	El importe máximo financiable será del 90% del proyecto de inversión neto para las microempresas y hasta el 80% para el resto de las PYME.
Plazo	Hasta el 31 de Diciembre de 2007 o finalización de fondos.

**PROMOCIÓN DEL EMPLEO AUTÓNOMO**

En 2007 regula: orden EMP/1/2007, de 24 de julio, por la que se establecen las normas de procedimiento y bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a fomentar la creación de empleo autónomo (publicada en el BOC 2 de agosto de 2007)

Descripción	Concesión de subvenciones destinadas a fomentar la creación de empleo autónomo.
Personas beneficiarias	<p>Personas desempleadas e inscritas como demandantes de empleo en los Servicios Públicos de Empleo o Agencias de Colocación autorizadas, con carácter previo a la fecha de establecimiento como trabajadores autónomos o por cuenta propia y que vayan a desarrollar de forma personal, profesional y directa un trabajo en empresas de carácter individual, Comunidades de Bienes, Sociedades Civiles y Sociedades Limitadas, de nueva creación, radicadas en la Comunidad Autónoma de Cantabria.</p> <p>Además de los requisitos antes señalados, los beneficiarios deberán reunir aquellos establecidos con carácter general o con carácter específico para cada tipo de subvención.</p>
Sectores	Todos los sectores.
Cuantía	<p>Programa I: Subvención por el establecimiento como trabajador autónomo o por cuenta propia. Hasta 11.000 euros.</p> <p>Programa II: Subvención financiera de los intereses de los préstamos destinados a financiar las inversiones para la creación y puesta en marcha de la empresa. Hasta 11.000 euros.</p> <p>Programa III: Subvención para asistencia técnica. Hasta 2.000 euros.</p> <p>Programa IV: Subvención para formación. Hasta 3.000 euros.</p> <p>Programa V: Costes de mantenimiento al Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social. Hasta 5.500 euros.</p>
Plazo	Anual.

## ANEXO II: DIRECCIONES DE INTERÉS

### AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

#### ADL ALFOZ DE LLOREDO

José Gutiérrez, 168  
39526 Novales  
Tfno.: 942 72 66 02 / Fax: 942 72 60 53  
E-mail: [adl@alfozdelloredo.org](mailto:adl@alfozdelloredo.org)

#### ADL MANCOMUNIDAD ALTAMIRA LOS VALLES

La Robleda, s/n  
39530 Puente San Miguel  
Tfno.: 942 82 18 40 / Fax: 942 83 86 23  
E-mail: [agentedesarrollo@mancomunidadaltamiralosvalles.es](mailto:agentedesarrollo@mancomunidadaltamiralosvalles.es)  
Web: [www.mancomunidadaltamiralosvalles.es](http://www.mancomunidadaltamiralosvalles.es)

#### ADL ALTO ASÓN

Paseo Barón de Adzaneta, 2  
39800 Ramales  
Tfno.: 942 64 69 03  
C/ Los Tilos, 15  
39840 Ampuero  
Tfno.: 942 63 40 24  
E-mail: [adl@altoason.com](mailto:adl@altoason.com)  
Web: [www.altoalson.com](http://www.altoalson.com)

#### ADL ASTILLERO

Mediterráneo, 5  
39611 Guarnizo  
Tfno.: 942 54 33 94 / Fax: 942 54 32 30  
E-mail: [adl@astillero.com](mailto:adl@astillero.com)  
Web: [www.astillero.com/agencia](http://www.astillero.com/agencia)

#### ADL BÁRCENA DE CICERO

Urbanización el parque, bajo  
39796 Cicero  
Tfno.: 942 61 66 53 / Fax: 942 67 00 36  
E-mail: [adlbarcenadecicero@yahoo.es](mailto:adlbarcenadecicero@yahoo.es)

#### ADL BEZANA

José María Pereda, 52 (Nave de Rada) 39100 Santa Cruz de Bezana  
Tfno.: 942 58 58 25 / Fax: 942 58 15 48  
E-mail: [adlbezana@terra.es](mailto:adlbezana@terra.es)

#### ADL CABEZÓN DE LA SAL

Pz. de la Paz, 9 1ª Dcha  
39500 Cabezón de la Sal  
Tfno.: 942 70 28 65 / Fax: 942 70 05 17  
E-mail: [adl@cabezondelasal.net](mailto:adl@cabezondelasal.net)  
Web: [www.cabezondelasal.net](http://www.cabezondelasal.net)

#### ADL CAMARGO

Polígono Industrial Trascueto  
39600 Revilla de Camargo  
Tfno.: 942 26 17 71 / Fax: 942 25 11 66  
E-mail: [secretaria1adl@aytocamargo.org](mailto:secretaria1adl@aytocamargo.org)

#### ADL CARTES

El rivero, 42 bajo  
39600 Cartes  
Tfno.: 942 80 77 30  
E-mail: [adl@aytocartes.org](mailto:adl@aytocartes.org)  
Web: [www.aytocartes.org](http://www.aytocartes.org)

#### ADL CASTRO URDIALES

El Chorrillo, s/n  
39700 Castro Urdiales  
Tfno.: 942 85 91 96 / Fax: 942 85 90 70  
E-mail: [adl@castro-urdiales.net](mailto:adl@castro-urdiales.net)  
Web: [www.casrtro-urdiales.net](http://www.casrtro-urdiales.net)

**ADL CAYÓN**

Bº El sombrero, s/n  
39694 Santa Maria de Cayón  
Tfno.: 942 51 77 24 / Fax: 942 56 30 20

**ADL COLINDRES**

Alameda del Ayuntamiento, 1  
39750 Colindres  
Tfno.: 942 67 44 81 / Fax: 942 67 45 88  
E-mail: adl@colindres.es

**ADL COMILLAS**

Joaquín de Piélago, 1  
39520 Comillas  
Tfno.: 942 72 02 89 / Fax: 942 72 00 37  
E-mail: adl@comillas.es  
Web: www.comillas.es

**ADL ENTRAMBASAGUAS**

El Sedillo, 8  
39715 Entrambasaguas  
Tfno.: 942 52 40 21 / Fax: 942 52 04 61  
E-mail: adl@entrambasaguas.org  
Web: www.entrambasaguas.org

**ADL ESCALANTE**

Pza. de España s/n  
39795 Escalante  
Tfno.: 942 67 78 20 / Fax: 942 67 78 20  
E-mail: adl@escalante.org

**ADL LAREDO**

Menéndez Pelayo, 7 1º dcha  
39770 Laredo  
Tfno.: 942 61 27 78 / Fax: 942 60 57 54  
E-mail: adl@laredo.es  
Web: www.ayuntamientolaredo.com

**ADL MANCOMUNIDAD LIÉBANA Y PEÑARRUBIA**

San Roque, 7 1ª planta  
39570 Potes  
Tfno.: 942 73 05 75 / Fax: 942 73 80 45  
E-mail: aeda.liebanapenarrubia@yahoo.es

**ADL LIÉRGANES**

Avda. Generalísimo, s/n  
Liérganes  
Tfno.: 942 52 85 43 / Fax: 942 52 85 43  
E-mail: ADLLIERGANES@telefonica.net  
Web: www.aytolierganes.com

**ADL LOS CORRALES DE BUELNA**

Almirante Pero Niño, 9 bajo  
39400 Los Corrales de Buelna  
Tfno.: 942 83 00 11 / Fax: 942 83 00 11  
E-mail: adl@aytocorralesdebuelna.org

**ADL MARINA DE CUDEYO**

Pza. de la Constitución, 4  
39719 Rubayo  
Tfno.: 942 50 62 50 / Fax: 942 50 60 68  
E-mail: adl@marinadecudeyo.com

**ADL MEDIO CUDEYO**

Pza. Antonio, 1  
39724 Valdecilla  
Tfno.: 942 52 28 33 / Fax: 942 52 23 79  
E-mail: emplea@ayto-mediocudeyo.es

**ADL MIENGO - POLANCO**

(Municipios de Miengo y Polanco)  
Barrio del Mar, I-5  
39312 Polanco  
Tfno.: 942 84 51 97 / Fax: 942 84 51 97  
E-mail: aedlmp@hotmail.com

**ADL MANCOMUNIDAD MUNICIPIOS SOSTENIBLES**

(Mancomunidad de Municipios Sostenibles de Cantabria: Municipios de Ampuero, Argoños, Arnuelo, Bárcena de Cicero, Castro Urdiales, Colindres, Escalante, Laredo, Liendo, Limpias, Miengo, Noja Polanco, Ramales de la Victoria, Rasines, Santoña, Suances y Voto)

Polígono Industrial La Pesquera s/n  
39770 Laredo

Tfno.: 942 60 48 08 / Fax: 942 60 80 36

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

Web: [www.municipiossostenibles.com](http://www.municipiossostenibles.com)

**ADL NANSA**

(Municipios: Herrerías, Rionansa, Lamasón, Tudanca y Polaciones).

Ayuntamiento de Rionansa. Puentenansa s/n

39554 Rionansa

Tfno.: 942 72 82 38 / Fax: 942 72 81 05

E-mail: [adlnansa@yahoo.es](mailto:adlnansa@yahoo.es)

**ADL NOJA**

Palacio Albaicín, s/n

39180 Noja

Tfno.: 942 63 04 75 / Fax: 942 63 04 75

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

Web: [www.entrambasaguas.org](http://www.entrambasaguas.org)

**ADL PIÉLAGOS**

Avda. Luis de la Concha, 66

39470 Renedo de Piélagos

Tfno.: 942 07 69 51 / Fax: 942 07 69 01

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

Web: [www.pielagos.com](http://www.pielagos.com)

**ADL PISUEÑA**

Pza. Jacobo Roldan Losada 2º

39640 Villacarriedo

Tfno.: 942 59 19 99 / Fax: 942 59 19 19

E-mail: [agencia@pisuena-pas-miera.com](mailto:agencia@pisuena-pas-miera.com)

Web: [www.pisuena-pas-miera.com](http://www.pisuena-pas-miera.com)

**ADL PUENTE VIESGO**

Martinez Mazo, 2

39670 Puente Viesgo

Tfno.: 942 59 81 05 / Fax: 942 59 87 29

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

**ADL REINOSA**

La Nevera, 5 2ª

39200 Reinosa

Tfno.: 942 77 42 45 / Fax: 942 77 42 44

E-mail: [adl@ayto-reinosa.es](mailto:adl@ayto-reinosa.es)

**ADL RESERVA DEL SAJA**

(Aytos. Cabuérniga, Mazcuerras, Ruente y Los Tojos)

Palacio de Mier, 40

39513 Ruente

Tfno.: 942 70 55 01 / Fax: 942 70 55 01

E-mail: [ruente@iponet.es](mailto:ruente@iponet.es)

**ADL SANTANDER**

Magallanes, 30

39007 Santander

Tfno.: 942 20 30 30 / Fax: 942 20 30 33

E-mail: [adl@ayto-santander.es](mailto:adl@ayto-santander.es)

Web: [www.ayto-santander.es](http://www.ayto-santander.es)

**ADL SANTILLANA DEL MAR**

Museo Jesús Otero

Plaza Abad Francisco Navano

39330 Santillana del Mar

Tfno.: 942 81 88 06

**ADL SANTOÑA**

Santander, 5 bajo

39740 Santoña

Tfno.: 942 66 03 47 / Fax: 942 67 13 97

E-mail: [empleo@aytosantona.org](mailto:empleo@aytosantona.org)

**ADL SUANCES**

Pza. de Viares, 12 bajo  
39340 Suances  
Tfno.: 942 81 14 06 / Fax: 94281 01 12  
E-mail: adl@aytosuances.com  
Web: www.suandes.es

**ADL TORRELAVEGA**

Ruiz Tagle 3º, 1ª planta  
39300 Torrelavega  
Tfno.: 942 88 18 44 / Fax: 942 80 51 05  
E-mail: correo@adltorrelavega.com  
Web: www.adltorrelavega.com

**ADL VALLES DE IGUÑA Y ANIEVAS**

(Ayto. de Anievas, Arenas de Iguña, Bárcena de Pie de Concha y Molledo)  
Plaza de la Hispanidad, 96  
39450 Arenas de Iguña  
Tfno.: 942 82 60 55 / Fax: 942 82 60 55  
E-mail: adl\_iguna\_anievas@yahoo.es  
Web: www.adltorrelavega.com

**ADL VALLES DE SAN VICENTE**

(Ayto. San Vicente de la Varquera, Valdaliga y Val de San Vicente)  
Alta, 10  
39540 San Vicente de la Barquera  
Tfno.: 942 71 00 27 / Fax: 942 71 22 51  
E-mail: adlsanvicente@mundivia.es

**GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL****LEADER CAMPOO LOS VALLES**

Escuelas de La Población s/n - 39292 La Población  
Tfno.: 942 77 84 21 / Fax: 942 77 84 21  
E-mail: campoo@cdrctcampos.es  
Web: www.campoolosvalles.org

**LEADER PAÍS ROMÁNICO CANTABRIA**

Oficina Reinosa  
La Nevera, 5 2ª  
39200 Reinosa  
Tfno.: 942 75 49 85  
E-mail: leader@paisromanico.org  
Web: www.paisromanico.org/

**LEADER SAJA NANSA**

El Molino - Las Cuevas  
39593 Roiz - Valdáliga  
Tfno.: 942 70 93 60  
E-mail: saja-nansa@cdrctcampos.es

**PRODER ASÓN AGUERA TRANSMIERA**

Antiguas Escuelas de Udalla  
39850 Udalla (Ampuero)  
Tfno.: 942 67 68 50/ 942 67 69 41 / Fax: 942 67 68 50 / 942 67 69 41  
E-mail: ason@cantrainter.net  
Web: www.proderason.com

**PRODER LIÉBANA**

San Roque, 7 2ª (Antiguo Convento de San Raimundo)  
39570 Potes  
Tfno.: 942 73 07 26 / Fax: 942 73 09 66  
E-mail: liebana@cantabria.net  
Web: www.cantabriainter.net/liebana/

**PRODER PISUEÑA PAS MIERA**

Pza. Jacobo Roldán Losada, 1 2ª  
39640 Villacarriedo  
Tfno.: 942 59 19 99 / Fax: 942 59 19 19  
E-mail: pedropila@pisuna-pas-miera.com  
Web: www.comarcadelpisueña.com

**RED CÁNTABRA DE DESARROLLO RURAL**

San Martín del Pino, 16 3º bajo  
 39011 Peñacastillo  
 Tfno.: 942 32 12 83  
 Fax: 942 32 16 73  
 Email: info@redcantabrarural.com  
 Web: www.redcantabrarural.com/

**OFICINAS DE EMPLEO****SERVICIO CÁNTABRO DE EMPLEO**

Oficinas Centrales:  
 Castilla, 13 6ª Planta  
 39009 Santander  
 Tfno.: 942 20 83 21

**OFICINA DE EMPLEO SANTANDER I**

Isaac Peral, 39  
 39008 Santander  
 Tfno.: 942 23 46 02  
 oeisaacperal@gobcantabria.es

**OFICINA DE EMPLEO SANTANDER II**

Avda. de los Castros, 53  
 39005 Santander  
 Tfno.: 942 27 50 27  
 oeloscasros@gobcantabria.es

**OFICINA DE EMPLEO COLINDRES**

La Mar, s/n  
 39750 Colindres  
 Tfno.: 942 67 43 90 / 65 14 96  
 oecolindres@gobcantabria.es

**OFICINA DE EMPLEO CASTRO URDIALES**

San Juan, 2  
 39700 Castro Urdiales  
 Tfno.: 942 86 03 97  
 oecastrourdiales@gobcantabria.es

**OFICINA DE EMPLEO MALIAÑO**

Menéndez Pelayo, 45  
 39600 Maliaño  
 Tfno.: 942 25 13 58 / 25 13 21  
 oecamargo@gobcantabria.es

**OFICINA DE EMPLEO REINOSA**

Marqués de Reinosa, 2  
 39200 Reinosa  
 Tfno.: 942 77 40 34  
 oereinosa@gobcantabria.es

**OFICINA DE EMPLEO SAN VICENTE DE LA BARQUERA**

Padre Ángel, 1  
 39540 San Vicente de la Barquera  
 Tfno.: 942 71 00 01  
 oesvbarquera@gobcantabria.es

**OFICINA DE EMPLEO SANTOÑA**

Santander, 5 bajo  
 39740 Santoña

**OFICINA DE EMPLEO TORRELAVEGA**

Jesús Cancio, 3  
 39300 Torrelavega  
 Tfno.: 942 89 33 08 / 942 89 79 47  
 oetorrelavega@gobcantabria.es

**CENTRO FORMACIÓN OCUPACIONAL DE TORRELAVEGA**

Barrio Covadonga  
 Tfno.: 942 89 11 37 / 942 88 27 20

**JOVENES EMPRESARIOS CANTABRIA**

Jiménez Díaz, 3 bajo dcha  
39007 Santander  
Tfno.: 942 23 07 09

**C.O.I.E UNIVERSIDAD DE CANTABRIA**

Facultad de Ciencias - Avda. de los Castros, s/n  
39005 Santander  
Tfno.: 942 20 14 14

**RED OFICINAS INFORMACIÓN JUVENIL**

Central de Información juvenil  
Vargas, 53 2º Anexo  
39010 Santander  
Tfno.: 942 20 73 89

**SECOT**

Colegio de Ingenieros Industriales  
Hernán Cortés, 49  
39003 Santander  
Tfno.: 942 21 30 20

**DIRECCION GENERAL DE LA PYME**

Área de Información  
Tfno.: 900 19 00 92  
E-mail: infopyme@ipyme.org  
Web: www.ipyme.org

**CÁMARA COMERCIO CANTABRIA**

Plaza de Velarde, 5  
39001 Santander  
Tfno.: 942 31 80 00

**CÁMARA COMERCIO TORRELAVEGA**

Ruiz Tagle, 6  
39300 Torrelavega  
Tfno.: 942 88 15 21

**PROYECTO SOYEMPREENDEDORA****Laredo**

Menéndez Pelayo, 7  
39770 Laredo  
Tfno.: 942 61 28 89

**Los Corrales**

Ayto. Los Corrales  
39400 Los Corrales de Buelna  
Tfno.: 942 83 22 27

**Santander**

Lealtad, 13 4ºD Oficina nº 3  
39002 Santander  
Tfno.: 942 052 124

**San Vicente de la Barquera**

Alta, 10  
39540 San Vicente de la Barquera  
Tfno.: 942 71 02 92

**PARA REALIZAR LOS TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN****REGISTRO MERCANTIL CENTRAL**

Príncipe de Vergara, 94  
Madrid  
Tfno.: 91 5 63 12 52

**DIRECCIÓN GENERAL DEL INSTITUTO DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

Pío Baroja, 6  
Madrid  
Tfno.: 91 4 09 09 41

**UNIDAD DE TRIBUTOS CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y PRESUPUESTOS**

Antonio López, 2  
Santander  
Tfno.: 942 20 76 34

**REGISTRO MERCANTIL DE CANTABRIA**

Castelar, 35 - 1º  
Santander  
Tfno.: 942 36 45 69

**DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO**

Cádiz, 9 3ª planta  
39002 Santander  
Tfno.: 942 20 70 65

**DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO**

Castilla, 13 3ª planta  
39009 Santander  
Tfno.: 942 20 70 65

**INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

Avda. Calvo Sotelo, 8  
39002 Santander  
Tfno.: 942 20 42 10 (Centralita)

**INFORMACIÓN PRESTACIONES ECONÓMICAS**

(Tfno.: 900 16 65 65)

**Centro Comarcal Castro-Urdiales**

Travesía Javier Echevarría, s/n  
39700 Castro Urdiales  
Tfno.: 942 86 11 36

**Centro Comarcal Potes**

Pza. del Mercado, s/n  
39570 Potes  
Tfno.: 942 73 02 74

**Centro Comarcal Reinosa**

Avda. Puente Carlos III, 19  
39200 Reinosa  
Tfno.: 942 75 06 91

**Centro Comarcal Santoña**

Avda. Méndez Nuñez, 1 bajo  
39740 Santoña  
Tfno.: 942 66 00 90

**Centro Comarcal San Vicente Barquera**

Padre Antonio, 2  
39540 San Vicente de la Barquera  
Tfno.: 942 710 013

**Centro Comarcal Torrelavega**

Avda. España, s/n  
39300 Torrelavega  
Tfno.: 942 88 13 16

**SERVICIO CÁNTABRO DE EMPLEO**

Dirección Provincial del INEM  
Vargas, 53  
39010 Santander  
Tfno.: 942 37 17 44 (Centralita)

**TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES**

Area de Trabajo y Asuntos Sociales  
Vargas, 53  
39010 Santander  
Tfno.: 942 37 40 12

**Oficina de Información Socio-Laboral**

Tfno.: 942 37 55 99  
Inspección Provincial de Trabajo y  
Seguridad Social  
Tfno.: 942 37 40 12

**Unidad Administrativa FOGASA**

Tfno.: 942 37 40 12

**INST. SOCIAL DE LA MARINA**

Dirección Provincial:

Avda. Sotileza, s/n

39009 Santander

Tfno.: 942 21 46 00

**TESORERIA GENERAL S.S.**

Dirección Provincial

Avda. Calvo Sotelo, 8

30002 Santander

Tfno.: 942 20 42 12 (Centralita)

**Administraciones**

Laredo

San Francisco s/n

39770 Laredo

Tfno.: 942 61 01 20

**Torrelavega**

Carrera, 5-A, bajo

39300 Torrelavega

Tfno.: 942 80 24 00

**UNIDADES DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA**

Santander, I

Isabel II 30

39002 Santander

Tfno.: 942 31 24 56

Santander, II

Calvo Sotelo, 8

39002 Santander

Tfno.: 942 31 24 64

**OTRAS DIRECCIONES DE INTERÉS****INFO CENTRE (CENTRO EUROPEO DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL)**

EIC: CAMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE CANTABRIA

Pza. de Velarde, 5

39001 Santander

Tfno.: 942 31 80 00

**INFOPOINT EUROPA**

Castilla, 2

39002 Santander

Tfno.: 942 36 42 69

**INSTITUTO DE LA MUJER**

Tfno. de información: 900 19 10 10

Vargas, 53

39010 Santander

Tfno.: 942 23 57 58

**INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL**

Tfno.: 900 121121

URL: <http://www.ico.e>**GOBIERNO DE CANTABRIA****DIRECCIÓN GENERAL DE LA MUJER**

Castilla, 2

39002 Santander

Tfno.: 942 22 14 33

**DIRECCIÓN GENERAL DE JUVENTUD**

Bonifaz, 16

39003 Santander

Tfno.: 942 20 74 04

**CONSEJERÍA DE DESARROLLO RURAL, GANADERIA, PESCA Y DIVERSIDAD**

Gutiérrez Solana, s/n (Edificio Europa)  
39011 Santander  
Tfno.: 942 20 78 51

**DIRECCIÓN GENERAL MEDIO AMBIENTE**

Antonio López, 6-1º  
39009 Santander  
Tfno.: 942 20 70 15

**DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO Y EMPLEO**

Atilano Rodríguez. 4 Esc Izda 1º  
39002 Santander  
Tfno.: 942 20 75 08

**SERVICIO CÁNTABRO DE EMPLEO - EMCAN**

Castilla, 13 6ª planta  
39009 Santander  
Tfno.: 942 20 83 21  
Centro Formación Torrelavega:  
Tfno.: 942 891137 / 88 27 20

**DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA**

Castelar, 1 5º dcha  
39004 Santander  
Tfno.: 942 31 80 60

**SODERCAN**

Hernán Cortés, 39  
39003 Santander  
Tfno.: 942 29 00 03

**SICAN**

Suelo Industrial de Cantabria, S.A.  
Avda. de los Infantes 32. Quinta Labat.  
39005 Santander  
Tel: 942 24 08 96

**OFICINA EJ. DE INCENTIVOS REGIONALES**

Vargas, 53 1ª Planta  
39010 Santander  
Tfno.: 942 20 72 55 / 20 72 60

**DIRECCION GENERAL DE HACIENDA**

Castilla, 1, 2º dcha  
39009 Santander  
Tfno.: 942 20 75 83

**DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMIA**

Hernán Cortés, 9 "Edificio Macho"  
39003 Santander  
Tfno.: 942 20 79 07

**DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO**

Paseo Pereda, 31 - 1º  
39001 Santander  
Tfno.: 942 31 85 50

**DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN**

Vargas, 53 7ª Planta  
39010 Santander  
Tfno.: 942 20 74 36

**DIRECCIÓN GENERAL DE ACCIÓN SOCIAL**

Hernán Cortés, 9  
39003 Santander  
Tfno.: 942 20 77 76

## ANEXO III: ENLACES RECOMENDADOS

---

### Creación de empresas

- » EQUALCREA [www.equalcrea.com](http://www.equalcrea.com)
- » SODERCAN [www.sodercan.com](http://www.sodercan.com)
- » EmpleaCantabria [www.empleacantabria.com](http://www.empleacantabria.com)
- » Ventanilla Empresarial [www.ventanillaempresarial.org/vusantander.htm](http://www.ventanillaempresarial.org/vusantander.htm)
- » Soyempresadora [www.mujerdecantabria.com/empresadora](http://www.mujerdecantabria.com/empresadora)
- » Soyempresaria [www.sace.ceocant.es](http://www.sace.ceocant.es)
- » Suelo Industrial de Cantabria (SICAN) [www.sican.es](http://www.sican.es)
- » Red de Infoviveros de Cantabria [www.infoviveros.com](http://www.infoviveros.com)
- » Dirección General de Política de la PYME [www.ipyme.es](http://www.ipyme.es)

### Medio Ambiente

- » Consejería de Medio Ambiente (Gobierno de Cantabria) [www.medioambientecantabria.com](http://www.medioambientecantabria.com)
- » Ministerio de Medio Ambiente (Gobierno de España) [www.mtas.es](http://www.mtas.es)
- » Agencia Europea del Medio Ambiente - <http://local.es.eea.europa.eu>
- » Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea [http://ec.europa.eu/environment/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/environment/index_es.htm)

### Generales

- » Gobierno de Cantabria [www.gobcantabria.es](http://www.gobcantabria.es)
- » Cámara de Comercio de Cantabria [www.camaracantabria.com](http://www.camaracantabria.com)
- » CEOE-CEPYME Cantabria [www.ceocant.es](http://www.ceocant.es)
- » Organización sindical UGT Cantabria [www.ugtcantabria.com](http://www.ugtcantabria.com)
- » Organización sindical CC.OO. Cantabria [www.cantabria.ccoo.es](http://www.cantabria.ccoo.es)
- » Universidad de Cantabria [www.unican.es](http://www.unican.es)
- » Cantabria Capital [www.cantabriacapital.com](http://www.cantabriacapital.com)
- » SOGARCA [www.sogarca.com](http://www.sogarca.com)
- » Caja Cantabria [www.cajacantabria.com](http://www.cajacantabria.com)
- » Instituto de Crédito Oficial (ICO) [www.ico.es](http://www.ico.es)

EDITA

Agrupación de Desarrollo Equalcrea

ELABORACIÓN DE CONTENIDOS

Gestidea

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Gestidea

FINANCIA



Acción enmarcada en el Proyecto Equalcrea, cofinanciado en un 75% por el Fondo Social Europeo, y el 25% por Sodercan y Gobierno de Cantabria a través de la Dirección General de la Mujer, Dirección General de Juventud, Dirección General de Asuntos Europeos y Cooperación al Desarrollo, Dirección General de Desarrollo Rural, Dirección General de Medio Ambiente, Dirección General de Trabajo y Empleo y Organismo Autónomo Servicio Cántabro de Empleo.

IMPRESIÓN: J. Martínez

Depósito Legal: SA-957-2007



CONSEJERÍA DE DESARROLLO RURAL,  
GANADERÍA, PESCA Y BIODIVERSIDAD  
Dirección General de Desarrollo Rural

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y  
BIENESTAR SOCIAL  
Dirección General de la Mujer

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y  
BIENESTAR SOCIAL  
Dirección General de Juventud



CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y  
BIENESTAR SOCIAL  
Dirección General de Trabajo y Empleo

CONSEJERÍA DE EMPLEO Y  
BIENESTAR SOCIAL  
Dirección General de Asuntos Europeos  
y Cooperación al Desarrollo

Mundivía

